

ERIC DANIEL MUNOZ

**IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO E
CONTROLADORIA NA INDUSTRIA DE LUMINÁRIAS**

Monografia apresentada ao
Departamento de Contabilidade,
do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas da Universidade
Federal do Paraná, como
requisito para obtenção do Título
de Especialista em Gestão de
Negócio.

Orientador: Prof. Dr. Vicente
Pacheco.

**CURITIBA
2005**

AGRADECIMENTOS

Primeiro quero agradecer, com muita humildade, a Deus, nosso Pai e Criador de todas as coisas, a oportunidade de ter convivido com pessoas que muito contribuíram para o sucesso desta etapa de aprendizagem da minha vida.

À minha família, e de maneira muito especial a minha esposa Vivian, meus filhos Marcela e André, pelo carinho, atenção, compreensão e apoio recebidos, que tornaram possível a realização deste trabalho.

Meus sinceros agradecimentos ao meu orientador, Prof. Dr. Vicente Pacheco, que viabilizou a realização deste trabalho, pelo compromisso assumido, pelos ensinamentos e orientação, pelo estímulo e confiança demonstrados.

A todos os colegas da Blan Industria Metalúrgica, pela oportunidade de convivência no trabalho e nas lições de vida que juntos tivemos de aprender.

De maneira especial, ao Gerente de Produção Volnei Vass da Blan Industria Metalúrgica quero registrar o carinho e a atenção recebido, durante a realização das pesquisas e das necessidades levantadas durante a realização desta Monografia.

A todos os amigos e colegas da Universidade Federal do Paraná, pela oportunidade única que me proporcionaram de trocar idéias e receber colaborações valiosas. A vocês minha eterna gratidão.

RESUMO

MUNOZ ERIC DANIEL Implantação de Um Sistema de Informação e de Controladoria na Indústria de Luminárias Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

O objetivo da presente monografia consiste em verificar como a controladoria pode dar suporte ao processo de geração de informações voltadas ao controle operacional em uma empresa da área Metalúrgica. A metodologia utilizada quanto ao problema foi a qualitativa, utilizando o estudo de caso para analisar o sistema de informação, as políticas para elaboração do planejamento, os tipos de controles operacionais e indicadores de desempenho para avaliação e acompanhamento das operações de uma Indústria Metalúrgica fabricante de luminárias, na cidade de São Lourenço do Oeste Estado de Santa Catarina. Os dados foram obtidos através de entrevistas realizadas com o pessoal da área administrativa. O trabalho inicia-se com revisão da literatura sobre conceitos de gestão, sistema organizacional, etapas do processo de gestão, enfatizando o planejamento, o controle, e o sistema de informações contábeis e gerenciais. Na sequência, mostra a origem, a importância, o papel e a influência da controladoria no planejamento e no controle operacional, e a sua responsabilidade pelo sistema de informações gerenciais. Em seguida, apresenta uma proposta de um modelo de controladoria com base na fundamentação teórica e no levantamento e análise das operações e dos controles existentes na Indústria de Luminária. Conclui propondo algumas recomendações e sugestões quanto aos custos e o faturamento, e demais situações necessárias a serem implantadas na indústria em questão.

Palavras-chave: Controladoria, Informações, Controle de Gestão Operacional e Produção.

RÉSUMÉ

MUNOZ ERIC DANIEL Implantation D'un Système D'information et Service de Contrôle dans une Industrie de Luminaires. Monographie présentée à l'Université Fédérale du Paraná - Département de Comptabilité du Secteur des Sciences Sociales Appliquées.

L'objectif de la présente monographie consiste vérifier comment le service de contrôle peut être un support au procès de production d'informations concernant le contrôle opérationnel d'une entreprise du domaine Métallurgique. La Méthodologie utilisée quant au problème, est la qualitative, appliquée à l'étude de cas pour analyser son système d'information, ses politiques dans l'élaboration du projet, ses types de contrôles opérationnels et ses indicateurs de fonctionnement visant l'évaluation et le suivi des opérations d'une industrie Métallurgique, fabrique de luminaires, située dans le municipio de São Lourenço do Oeste, État de Santa Catarina. Les données ont été obtenues par entrevues effectuées auprès du personnel du secteur administratif.

L'exposé commence par une révision de la littérature au sujet du concepts de gestion, système organizationnel, étapes du procès de gestion, focalisant le projet, le contrôle et le système des informations comptables et des gérances. Ensuite, il indique l'origine, l'importance, le rôle et l'influence du Service de Contrôle dans le projet et dans le Contrôle opérationnel, et de sa responsabilité pour le système d'information des gérances.

Il continue proposant un modèle de Service de Contrôle basé sur le fondement théorique et sur le relevé et analyse des opérations et contrôles existants dans l'industrie des luminaires. Il conclut proposant quelques recommandations et suggestions quant aux coûts recouvrement et autres démarches nécessaires d'être implantées dans l'industrie étudiée.

Mots clés : Service de Contrôle, Informations, Contrôle de Gestion Opérationnelle e Production.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO	II
RÉSUMÉ	III
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 TEMA DO PROBLEMA	2
1.2 OBJETIVO DA PESQUISA	5
1.3 JUSTIFICATIVA	6
1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA	8
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	11
2. CONTROLADORIA PROCESSO DE GERAÇÃO DE INFORMAÇÕES	13
2.1 EVOLUÇÃO E CONTRIBUIÇÃO DA CONTABILIDADE PARA A CONTROLADORIA	13
2.1.1 Origem da Controladoria	18
2.1.2 Significado de Controladoria	21
2.2 O PAPEL DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO	22
2.3 A CONTROLADORIA E O CONTROLE DE GESTÃO OPERACIONAL	26
2.4 A RESPONSABILIDADE DA CONTROLADORIA NO SISTEMA DE INFORMAÇÕES	32
2.5 A CONTROLADORIA E OS RELATÓRIOS GERENCIAIS	35
2.5.1 Os Relatórios Gerencias	37
3. METODOLOGIA PROPOSTA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CONTROLADORIA	42
3.1 CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES	42
3.2 CONTROLE X DIRETRIZES	43
3.2.1 Cada Empresa Deve Desenvolver Seu Próprio Sistema de Controle	43
3.2.2 Por Mais Inteligente que seja o Sistema não poderá Compensar a Falha dos Administradores da Empresa	44
3.2.3 Entre Dois Sistema de Controle Equivalente o mais Simples Deve Ser Escolhido	44
3.2.4 É Preciso Realismo na Definição dos Prazos de Implantação	45
3.2.5 Pessoas São Decisivas Para a Eficiência do Sistema	45

3.2.6 O Futuro é Muito Importante no Planejamento de um Sistema de Controle	46
3.3 ETAPAS DE CONCEPÇÃO DOS PROCEDIMENTOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA CONTROLADORIA PARA GESTÃO EMPRESARIAL	46
3.3.1 Definição da Estrutura Organizacional	47
3.3.1.1 Levantamento das Principais Características da Empresa e Padronização dos Conceitos dos Gestores da Organização	47
3.3.1.2 Missão da Empresa	48
3.3.1.3 Equipe de Implementação	49
3.3.2 Definição dos Objetivos da Organização	49
3.3.3 Definição do Projeto da Controladoria	51
3.3.4 Divulgação	54
3.3.5 Feedback	54
3.4 SÍNTESE	55
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA EMPRESA EM ESTUDO	56
4.1 APRESENTAÇÃO DA INDÚSTRIA FABRICANTE DE LUMINÁRIAS	56
4.2 MERCADO	57
4.3 PERSPECTIVA	58
4.4 CENÁRIO	58
4.5 CONTATOS INICIAIS	58
4.6 MISSÃO ORGANIZACIONAL	59
4.6.1 Princípios Organizacionais	59
4.6.2 Missão	60
4.6.3 Crença e Valores	60
4.6.4 Política de Qualidade	60
4.6.5 Principais Objetivos	60
4.6.6 Diretoria Geral	63
4.6.7 Gerencia Administrativa	63
4.6.8 Gerencia Operacional	63
4.6.9 Compra e Manutenção	63
4.6.10 Coordenação da Produção	64
4.6.11 Supervisão da Produção	64

4.7 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS DA EMPRESA	64
4.7.1 O Papel da Contabilidade no Suporte ao Controle de Gestão Operacional da Empresa	66
4.8 OS CONTROLES DE GESTÃO OPERACIONAIS DISPONIBILIZADOS NA EMPRESA	67
4.8.1 Caixa e Banco	68
4.8.2 Contas a Receber	68
4.8.3 Estoques	69
4.8.4 Imobilizado	71
4.8.5 Contas a Pagar	72
4.8.6 Faturamento	72
4.8.7 Produção	73
4.8.8 Custos e Despesas	73
4.8.9 Controles Operacionais Não Monetários	74
4.8.10 Relatórios Contábeis e gerenciais Gerados pela Empresa	76
4.8.11 Recursos Tecnológicos de apoio ao Controle de Gestão Operacional da Empresa	77
5. PROPOSTA DE CONFIGURAÇÃO DA CONTROLADORIA E DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES NA BLAN INDUSTRIA METALÚRGICA	79
5.1 MODELO ORGANIZACIONAL DA CONTROLADORIA	79
5.1.1 Responsabilidade da Controladoria	80
5.1.2 Níveis de Autonomia e Responsabilidade	81
5.1.3 Definição do Organograma	82
5.2 CONFIGURAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES	86
5.2.1 Sistema Integrado de Informação	87
5.2.2 O Sistema de Informação Acompanhando os Processos da Empresa	90
5.2.3 Processo de Compras	92
5.2.4 Processo de Contas a Pagar	94
5.2.5 Processo de Contas a Receber	95
5.2.6 Processo de Produção	97
5.2.7 Fluxo de Informações da Controladoria	98
5.3 SISTEMA DE CONTROLE	101
5.3.1 Planejamento Operacional	102

5.3.2 Planejamento Anual Empresarial	103
5.3.3 Controle de Caixa	108
5.3.4 Controle Bancos	109
5.3.5 Controle de Contas a Receber	111
5.3.6 Controle do Estoque	113
5.3.7 Controle da Produção	117
5.3.8 Controle do Imobilizado	125
5.3.9 Controle do Contas a Pagar	125
5.3.10 Controle dos Financiamentos e Empréstimos Bancários	126
5.4 O SISTEMA DE RELATÓRIOS CONTÁBEIS-GERENCIAIS	127
5.4.1 Demonstrações Contábeis	128
5.4.2 Fluxo de Caixa	130
5.4.3 Relatórios de Indicadores Financeiros	131
5.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE O TRABALHO REALIZADO	131
5.5.1 Sistema de Informação	131
6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	133
7. BIBLIOGRAFIA	136
ANEXO A	141
ANEXO B	142

TABELAS

Figura 1: Visão Geral das Gerações Contábeis	14
Figura 2: Área de Atuação da Contabilidade	16
Figura 3: Segmentos da Contabilidade Geral	17
Figura 4: Dimensões do Desempenho	28-29
Figura 5: Ciclo do Controle	30
Figura 6: Processo de Gestão e Sistemas de Informações	32
Figura 7: As Principais Características de Relatórios	36
Figura 8: Relatórios de Produção	38-39
Figura 9: Relatórios de Vendas	39
Figura 10: Relatórios de Administração Geral	40
Figura 11: Relatórios Gerenciais Financeiros	40
Figura 12: Relatórios Gerenciais Contábeis	41
Figura 13: Organograma Funcional Blan industria Metalúrgica Ltda	62
Figura 14: Processos e Atividades da Empresa	65-66
Figura 15: Organograma Funcional - Proposto	83
Figura 16: Integração das Informações Operacionais	88
Figura 17: Registro Contábil no Sistema de Informação Integrado	91
Figura 18: Demonstração do Fluxo do Processo de Compras	93
Figura 19: Demonstração do Fluxo do Processo de Contas a Pagar	94
Figura 20: Demonstração do Fluxo do Processo de Contas a Receber	95
Figura 21: Demonstração do Fluxo do Processo de Produção	97
Figura 22: Demonstração do Fluxo de Informações da Controladoria	98
Figura 23: Atividades da Controladoria	99-100
Figura 24: Categorias de Controle e Respectivas Atribuições	101
Figura 25: Orçamento dos Serviços	104
Figura 26: Orçamento dos Produtos	105
Figura 27: Orçamento das Despesas Fixas	105-106
Figura 28: Balanço Patrimonial – Projetado	106
Figura 29: Demonstração do Resultado do Exercício – Projetado	107
Figura 30: Autorização Retirada Fundo Fixo	108

Figura 31: Movimento Diário de Caixa	109
Figura 32: Movimento Diário - Conta Corrente Banco	109
Figura 33: Movimento Mensal de Aplicação Financeira	110
Figura 34: Faturamento – Diário	111
Figura 35: Previsão de Faturamento	112
Figura 36: Receita Por Produto Individual	112
Figura 37: Contas a Receber – Duplicatas	113
Figura 38: Cadastro do Fornecedor	114
Figura 39: Ordem de Compra	114
Figura 40: Cotação de Preço	115
Figura 41: Previsão de Compras	116
Figura 42: Programação de Compras	116
Figura 43: Pedido Cliente	117-118
Figura 44: Estrutura do Produto	118
Figura 45: Estrutura do Subproduto	119
Figura 46: Desenho Técnico do Conjunto Soldado Planificado	120
Figura 47: Roteiro de Fabricação	121
Figura 48: Estrutura do Subproduto	122
Figura 49: Desenho Técnico das Aletas Planificada	123
Figura 50: Roteiro de Fabricação das Aletas	124
Figura 51: Controle do Ativo Imobilizado	125
Figura 52: Relatório Contas a Pagar	126
Figura 53: Empréstimos e Financiamentos	126
Figura 54: Balancete de Verificação	128
Figura 55: Balanço Patrimonial	128-129
Figura 56: Demonstração do Resultado do Exercício	129
Figura 57: Fluxo de Caixa	130

1.INTRODUÇÃO

Com a globalização das políticas econômicas e mercantis e o “boom” causado pela evolução tecnológica, as organizações tiveram que se adaptar para atender às crescentes necessidades e satisfação de consumidores.

As mudanças nas políticas econômicas e mercantis surgiram devido à abertura de fronteiras e à formação de blocos econômicos. CHING (1995, p.15) cita que as transferências de riquezas e a globalização dos mercados fizeram com que as economias se interligassem, formando uma rede mundial. Essas mudanças levaram os administradores a se preocuparem mais com a produtividade, a competitividade, a qualidade, o custo e o tempo em que bens e serviços são disponibilizados aos consumidores.

A evolução permite que as organizações passem a utilizar cada vez mais tecnologias avançadas, seja nos seus processos internos, ou na sua comunicação com fornecedores e clientes. Os surgimentos de novas tecnologias de informação e de automação rapidamente tornam obsoletas as já existentes, o que implica constante atualização.

As atuais tecnologias de informação utilizam-se de conceitos como *internet*, *intranet*, *business intelligence*, sistemas de gestão, entre outros. LIVENGTON e BAHAL (2001, p.52) relatam que:

“O cenário do mundo dos negócios mudou, descobertas tecnológicas permitem, hoje, que as empresas se comuniquem de forma transparente, na velocidade da luz”.

Por conseguinte, possibilitam visualização em tempo real de todos os processos e monitoramento de seus estoques e equipamentos, entre outros aspectos, tornando a gestão mais eficiente e ágil. De outro lado, a automação possibilita maior utilização do tempo para o desenvolvimento de atividades que exigem mais esforço intelectual. Adicionalmente, reduz o trabalho manual, os erros, os desperdícios e as ociosidades, gerando, assim, mais precisão no desenvolvimento dos processos.

Todavia, não quer dizer que seja uma arma infalível para manter as empresas no mercado. Para que as empresas se mantenham no mercado globalizado e competitivo, devem contar com a excelência da administração, utilizando-se de

ferramentas gerenciais para a promoção do uso racional dos recursos da informação. Somente aquelas capazes de conservar os melhores funcionários, usar tecnologia integrada à cadeia de valores e estiverem bem estruturadas poderão construir uma potência em condições de concorrer no mercado atual.

Os funcionários são peças - chaves para alcançar os objetivos propostos pelos gestores. Assim, devem ser tratados como clientes, para que possam identificar suas responsabilidades no processo global dos negócios. Devem ter o sentimento de que são donos da empresa, para desenvolver suas atividades com maturidade, possuir visão estratégica, capacidade de comunicação e realização de trabalho em equipe, serem éticos, dotados de espírito empreendedor, liderança e competência técnica.

O uso das tecnologias integradas permite que as informações sejam compartilhadas interempresa e intra-empresa. As alianças entre fornecedores, clientes, transportadoras e funcionários permitem a maximização dos lucros e dos serviços dos clientes, fornecendo vantagem competitiva e mais lucratividade. Tais procedimentos contribuem para capacitar o gerenciamento dos negócios, eliminando as restrições tradicionais de tempo e espaço.

Atualmente, novos paradigmas influenciam os mercados com a competitividade e as organizações com novas regras de gestão. Assim, os gestores procuram adaptar a realidade imposta com um gerenciamento de processos voltados a identificar e a ligar a dinâmica do mercado com as necessidades dos consumidores a quem desejam atender.

Necessitam, para isso, de informações claras, objetivas e tempestivas. Nesse sentido, torna-se relevante estudar o papel da controladoria servindo-se dos seus próprios instrumentos, a informação contábil e gerencial, interpretando-os para informar, orientar e guiar a administração no seu processo de gestão e tomada de decisões mais convenientes, e integrar o sistema de informações contábeis ao sistema de gestão empresarial.

1.1 TEMA E PROBLEMA

As organizações estão em ambiente de constante mudança. Cada vez mais, necessitam de controles precisos e de informações oportunas sobre os seus

processos para adequar as suas operações às novas situações. Os gestores devem ser os agentes revolucionários dessas mudanças.

Tais necessidades ocorrem devido ao surgimento de novos paradigmas de gestão e de sistemas de informações cada vez mais eficientes, impostos pelo mercado, visando a satisfazer os clientes, uma vez que eles são os responsáveis pelo seu sucesso. Assim, devem ser focalizadas as operações do ambiente interno e externo e analisadas todas as atividades desenvolvidas pela cadeia de valor, desde a criação de produtos ou serviços até a sua distribuição.

Atualmente, também os gestores das organizações da área de Metalurgia necessitam de conhecimento profundo do mercado, buscando valorizar os seus clientes.

É comum ver vários empreendimentos na área Metalúrgica ser administrado pelos próprios proprietários, que nem sempre apresentam conhecimento adequado sobre gestão de negócios, gerando certa ineficiência nos processos e controles, com informações contábil-gerenciais imprecisas pode gerar perdas de recursos para a empresa, levando-a a uma situação financeira e econômica insatisfatória, quando não à insolvência.

As informações são de fundamental importância para o controle das empresas, pois, através dos seus sistemas, é possível acompanhar, verificar, analisar e controlar as atividades desenvolvidas pelos gestores e os demais executores em cada etapa do processo de gestão. Um dos pontos necessários para que as empresas se mantenham no mercado é a clareza das informações.

Assim, as informações utilizadas para as tomadas de decisões de uma organização são geradas através de um sistema de informação gerenciais e contábeis, que visam mostrar as situações patrimonial, financeiras, econômicas de uma organização em um dado momento.

A presente pesquisa procura estudar e determinar os fatores que influenciam a geração e o repasse de informações contábeis gerenciais aos gestores, a fim de assessorá-los nas análises de decisões passadas, nas avaliações de tendências presentes e nas projeções que afetarão o futuro da empresa em uma economia globalizada. Também, procura verificar como a contabilidade gerencial vem proporcionando suporte à tomada de decisões da administração e de que maneira a

controladoria poderá contribuir para a interpretação e repasse de informações contábeis gerenciais aos usuários.

Observa-se que, durante anos, a contabilidade foi vista apenas como um sistema de informações tributárias e, na atualidade, ela passa a ser vista também como um instrumento gerencial que utiliza um sistema de informações gerenciais para registrar as operações da organização, elaborar e interpretar relatórios que mensurem os resultados e fornecer dados e informações necessárias para as tomadas de decisões empresariais e no processo de gestão: planejamento, execução e controle.

Nesse raciocínio, a controladoria tem papel relevante no desenvolvimento e implantação de sistemas de informações nas empresas. Utilizando-se dos fatos ocorridos no passado e no presente para projetar o futuro, gera informações necessárias para os processos de tomada de decisões e o acompanhamento das atividades operacionais. BEUREN e MOURA (2000, p.60) afirmam que:

“É atribuição da controladoria dar suporte informacional em todas as etapas do processo de gestão, com vistas a assegurar o conjunto de interesses da empresa”.

A controladoria surgiu para atender às necessidades dos gestores, no sentido de realizar controles eficientes dos negócios, exigidos pelos usuários internos e externos. Devido às dificuldades de determinar os problemas relacionados ao fluxo de informações, vem se consolidando como uma área ligada ao planejamento e ao controle.

Assim, o *controller*, gestor da área de controladoria, deve estar constantemente em alerta para assegurar a gerência do uso apropriado da informação, gerando relatórios necessários ao acompanhamento das atividades, traduzindo e comunicando as informações para os gestores. BEUREN e MOURA (2000, p.64) comentam que:

“O controller contribuirá para o processo de gestão empresarial exercendo suporte informacional ao planejamento, execução e controle, por meio de um sistema de informações eficazes e sinérgicos entre os gestores, zelando pela maximização do resultado da empresa”.

A controladoria requer a aplicação de princípios sadios e éticos, que abrangem todas as atividades empresariais, sendo responsável pelo Sistema de Informações Gerenciais, acompanhando e controlando as atividades operacionais das empresas. Dessa forma, a presente pesquisa visa responder a seguinte questão-problema:

Como a controladoria pode dar suporte ao processo de geração de informações voltadas ao controle de gestão operacional, numa empresa Metalúrgica fabricante de luminárias?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral do estudo é verificar como a controladoria pode dar suporte ao processo de geração de informações voltadas ao controle de gestão operacional, em empresa Metalúrgica fabricante de luminárias.

Como objetivos específicos, buscou-se o seguinte:

- Caracterizar as atividades de empresas Metalúrgica fabricante de luminárias, por meio de um estudo de caso.
- Verificar a situação atual das informações e dos controles disponibilizados na empresa para o processo de gestão operacional.
- Realizar estudo e análise do sistema de Controladoria, a partir de um referencial teórico-prático sobre suas funções e atribuições, considerando os aspectos relevantes.
- Proceder ao levantamento de estratégias de implementação de controles.
- Propor uma metodologia de implementação de controles.
- Apresentar uma proposta de modelo de configuração da controladoria e do sistema de informações para atender às necessidades dos gestores no suporte informacional ao processo de gestão operacional.
- Aplicar a metodologia proposta numa empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Por se tratar de uma atividade relativamente nova no Brasil, pairam ainda muitas dúvidas sobre o papel do *controller* e sobre o que faz a Controladoria dentro da empresa. A literatura a respeito apresenta diversas referências para o entendimento das suas funções e atribuições, identifica as diversas etapas envolvidas no processo de definição do negócio, do planejamento de suas atividades e do gerenciamento de suas operações e resultados, mas pouco existe sobre implantação de Sistema de Controladoria, o que faz com que muitas empresas não o implantem ou adotem controles de maneira inadequada.

A necessidade de investigação deste tema assume suma importância, segundo KANITZ (1976), por duas razões principais:

“As empresas estão se tornando cada vez maiores, tanto em termos absolutos quanto em termos relativos. Assim, é natural que empresas maiores tenham problemas maiores a serem controlados. Por outro lado, as pequenas empresas estão se profissionalizando, o que exige conhecimentos e metodologias aplicáveis no seu dia-a-dia. A forma intuitiva, apenas empírica, já não mais satisfaz às necessidades existentes”.

“As mudanças no mundo estão ocorrendo de forma contínua, rápida e imprevisível. Se hoje tem-se alguma idéia do que controlar e de como controlar, nada é possível afirmar em relação ao futuro imediato. Uma súbita, e sempre possível, mudança na política monetária do governo, como a política cambial, por exemplo, pode comprometer seriamente os orçamentos das empresas. Assim, sistemas de controles rígidos e sistemáticos, freqüentes no passado, tornaram-se obsoletos e improdutivos. Atualmente, começam a ser suplantado por sistemas mais flexíveis e menos estruturados”.

O estabelecimento de uma metodologia para implantação de um sistema que permita aos gestores o planejamento, a execução e o controle adequado das atividades da empresa, seja de suporte ou operacional, utilizando com eficiência e eficácia os recursos que são colocados à sua disposição para tomada de decisões, trará benefícios às empresas.

Como exemplo, pode-se citar a adequação do processo de gestão à realidade da empresa e a seu meio ambiente, apoio à avaliação de desempenho, avaliação e comparação dos resultados, gerenciamento dos sistemas de informações e, principalmente, mudanças comportamentais fundamentais para o sucesso das organizações. Com uma metodologia definida e implantada, a empresa consegue

um referencial que lhe permitirá responder a uma sociedade que muda contínua e dinamicamente suas exigências.

A Controladoria deve atuar nas etapas do processo de gestão, planejamento, execução e controle, criando um eficiente sistema de controle e influenciando em possíveis correções nos planos estabelecidos. Os controles de gestão devem ser criados para atender às necessidades de cunho estratégico e operacional da empresa. Nessa linha de raciocínio, PADOVEZE (2002, p.25) aponta que:

“Basicamente, este apoio centra-se em auxiliar os processos decisórios dos gestores por meio de sugestões, além da elaboração de modelos de informação e mensuração, adequados às diversas necessidades de tomada de decisão desses gestores, para todos os principais eventos econômicos. Consideram-se todos os níveis de atuação na hierarquia da empresa”.

Assim, podemos ter modelos tanto para decisões de caráter estratégico como modelos de cunho puramente transacional para as necessidades de execução das atividades operacionais. Assim, para que a empresa tenha condições de fornecer informações necessárias aos gestores, caberá à controladoria gerenciar o banco de dados da empresa. Adicionalmente, deve desenvolver modelos de mensuração e informação dos fatos administrativos ocorridos, bem como buscar uma arquitetura do sistema de informações gerenciais de acordo com o tamanho e a missão do empreendimento, procurando eliminar as deficiências das informações geradas.

Segundo SIQUEIRA e SOLTELINHO (2001, p.43), a maioria dos problemas de gestão nas empresas ocorre devido aos:

“Péssimos sistemas de informações gerenciais, quanto existem; falta de comunicação; trabalhadores desmotivados ou desempenhando funções indevidas; inexistência da área de recursos humanos; manutenção da imagem do dono da empresa e, por último, falta de profissionalização da gestão”.

Esses problemas e a complexidade das operações nas empresas vêm contribuindo para o desenvolvimento da controladoria em empresas de grande, médio ou de pequeno porte. Uma organização empresarial, independentemente do seu tamanho ou ramo de atividade, deve ter controles operacionais para salvaguardar seus ativos.

Cabe a controladoria criar a estrutura desses controles, de acordo com as necessidades, cultura e missão da empresa. Esta Monografia pretende mostrar que

controladoria apresenta as características necessárias para monitorar a alta administração nas suas decisões empresariais.

As empresas da área Metalúrgica que querem permanecer no mercado estão buscando especialistas que entendem de contabilidade, administração, informática, e outros conhecimentos, para uma administração mais eficiente e eficaz.

Tal profissional tem a incumbência de assessorar os empresários nas etapas do processo de gestão e tomada de decisões.

Também, pretende contribuir de forma especial para melhorar a compreensão da comunidade empresarial quanto à importância da controladoria no acompanhamento dos processos de planejamento e controle operacional nas empresas da área Metalúrgica, utilizando como método de pesquisa uma empresa Metalúrgica Fabricante de Luminárias.

1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

OLIVEIRA (2001, p.118) menciona que:

“Pesquisar significa planejar cuidadosamente uma investigação de acordo com as normas da Metodologia Científica, tanto em termos de forma como de conteúdo”.

Cita também que:

“Nas pesquisas, em geral, nunca se utilizam apenas um método e uma técnica e nem somente aqueles que se conhecem, mas todos os que forem necessários ou apropriados para determinado caso”.

A realização desta pesquisa não buscou somente resposta ao problema definido, mas também a aquisição de novos conhecimentos e descobertas a seu respeito. Não foi utilizada uma única técnica para chegar às conclusões, mas um conjunto de métodos baseados na metodologia científica.

Segundo FERNANDES (1999, p.152), cada ciência utiliza:

“Métodos específicos para ser estudada, cabendo ao pesquisador, mediante os conhecimentos inerentes à área de estudo em que se insere a ciência questionada, definir o método ou os métodos a serem seguidos na realização da pesquisa”.

Esta Monografia utilizou-se do método indutivo, pela sua característica de observação dos fatos, e procurou estabelecer as leis e regulamentações do objeto de estudo. Para ANDRADE (2001, p.131), o método indutivo caracteriza-se como:

“A cadeia de raciocínio que estabelece conexão ascendente, do particular para o geral. Neste caso, as constatações particulares é que levam às teorias e às leis gerais”.

Esse método parte da observação dos fatos para chegar ao estabelecimento das leis que os regem. Quanto à abordagem do problema, utilizou-se a qualitativa.

OLIVEIRA (2001, p.117) explica que:

“As pesquisas que se utilizam abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos”.

O estudo caracterizou-se também como pesquisa exploratória, que tem como característica a flexibilidade, a criatividade e o contato direto com as pessoas vinculadas ao objeto de pesquisa. SILVA e MENEZES (2001, p.21) citam que a pesquisa exploratória apresenta características próprias, uma vez que:

“Visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudo de caso”.

Também foi utilizado o estudo de caso em uma Metalúrgica. FERNANDES (1999, p.209) relata que:

“O estudo de caso detalha um problema específico de um empreendimento empresarial e constitui uma forma ágil e com baixos custos, por utilizar um ou dois pesquisadores que são auxiliados por um grupo da própria empresa”.

Esse método permite um conhecimento amplo e detalhado do fato.

Segundo a argumentação de GIL (1994, p.79), o método do estudo de caso apresenta vantagens significativas, uma vez que:

“A maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias. Por sua flexibilidade, é recomendável nas fases iniciais de uma investigação sobre temas complexos, para a construção de hipóteses ou reformulação do problema. Também se aplica com pertinência nas situações em que o objeto de estudo já é suficientemente conhecido a ponto de ser enquadrado em determinado tipo ideal”.

Para o desenvolvimento do estudo de caso, também é necessária a pesquisa bibliográfica, que FACHIN (1980, p.102) retrata como:

“Conjunto de conhecimentos reunidos nas obras tendo como base fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e à produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho da pesquisa”.

Nesse sentido, a pesquisa foi realizada a partir de materiais publicados em livros, revistas, dicionários especializados, teses, dissertações e Internet. Teve como finalidade conhecer as diversas contribuições científicas sobre um determinado assunto. Os pesquisadores, de um modo geral, realizam esse tipo de pesquisa no seu dia-a-dia como forma de atualização dos seus conhecimentos.

O estudo em questão foi realizado numa empresa da área Metalúrgica. Para a obtenção dos dados empíricos, foram realizadas várias entrevistas com a gerente administrativa da empresa, importantes para realizar o levantamento intensivo dos problemas e buscar respostas à pergunta da pesquisa.

Para LAKATOS e MARCONI (1989, p.107), a técnica de entrevista:

“É uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária (...)” Por sua vez, a entrevista não estruturada é caracterizada como uma técnica informal, cujo objetivo básico é a coleta de dados ““

Também recorreu-se à pesquisa participante. Para SILVA e MENEZES (2001, p.22), a pesquisa participante se:

“Desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas”.

Geralmente, é utilizado para complementar os métodos de coleta de dados. Nesse sentido, foram analisados os documentos da organização, como: relatórios anuais e de demanda de clientes, contas a pagar e a receber, faturamento diário e mensal, livros contábeis e outros, bem como o processo produtivo, estrutura de produto.

Após a coleta dos dados, realizaram-se análises e interpretações da atual política de gestão, bem como do sistema de informações e controle de gestão operacional da empresa Metalúrgica Fabricante de Luminárias.

A partir desta análise, elaborou-se um modelo de configuração da controladoria e do sistema de informações para a organização, no sentido de dar suporte à sua gestão operacional.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho encontra-se organizado em cinco capítulos, distribuídos de maneira a facilitar o seu entendimento. Assim, o primeiro capítulo aborda o tema e o problema da pesquisa, os objetivos geral e específico, a justificativa e a metodologia utilizada.

O capítulo dois aborda os conceitos de sistema organizacional, organização como processo, processo de gestão e sistema de informações gerenciais. Descreve e conceitua os planejamentos estratégicos, operacionais e o controle, destacando as suas particularidades, características e relacionamentos. Destaca a importância dos sistemas de informações para a gestão, apresentam suas características básicas e também as peculiaridades dos relatórios utilizados pela empresas, tanto os exigidos pela legislação quanto os gerenciais.

A evolução da contabilidade e sua contribuição para controladoria são relatadas no capítulo 3, que aborda detalhadamente a origem, os conceitos, finalidades e responsabilidades da controladoria. Menciona o papel da controladoria no sistema de informações contábeis gerenciais de uma empresa e os relatórios necessários para os gestores no processo de tomada de decisões.

A descrição da empresa, das suas atividades operacionais e os seus controles de gestão operacional disponibilizados são relatados no capítulo 4. Discrimina os controles operacionais não-monetários, os recursos tecnológicos e os relatórios existentes para o desenvolvimento das atividades operacionais. Relata qual é o papel da contabilidade e como são utilizadas as suas informações pelos gestores da empresa.

O capítulo 5 trata de uma proposta de configuração da controladoria e do sistema de informações em uma empresa Metalúrgica. Destaca o modelo organizacional, responsabilidade, níveis de autonomia da controladoria, bem como o seu posicionamento no organograma da empresa.

No mesmo capítulo apresenta-se a configuração do sistema de informações e o acompanhamento dos processos da empresa, utilizando como exemplo processos: compras, contas a receber, contas a pagar e controladoria. Descreve o sistema de controle de gestão operacional proposto, relatando sobre o planejamento e o controle de gestão operacional do patrimônio e a utilização de alguns relatórios

gerenciais e contábeis para acompanhar as rotinas das atividades desenvolvidas na empresa.

Por fim, são apresentadas as conclusões do estudo realizado e as recomendações para futuras pesquisas sobre o tema.

2. CONTROLADORIA PROCESSO DE GERAÇÃO DE INFORMAÇÕES.

Este capítulo discute a importância da controladoria como suporte ao processo de geração de informações para os gestores nas suas decisões empresariais. Inicia-se com a evolução e a contribuição da contabilidade para o seu surgimento, relatando a sua origem, seu significado, suas funções e seu papel no processo de gestão.

Na sequência, são abordadas as relações da controlaria com os sistemas de controle operacional e a sua responsabilidade no sistema de informações, que geram os relatórios contábeis gerenciais utilizados para acompanhar as atividades operacionais da organização.

O papel da controladoria na estrutura organizacional é o de participar e acompanhar as etapas do processo de gestão, planejamento, execução e controle, monitorando e dando suporte aos gestores com informações objetivas e oportunas às decisões empresariais.

Para identificar a contribuição da contabilidade para a controladoria, faz-se necessário conhecer a sua evolução até os dias atuais.

2.1 EVOLUÇÃO E CONTRIBUIÇÃO DA CONTABILIDADE PARA A CONTROLADORIA

A contabilidade nasceu a partir do momento em que o homem teve a necessidade de controlar a sua conquistas, como a caça, a pesca, os rebanhos e outros bens. IUDICIBUS e MARION (2000) relatam que esses controles, registros eram feitos de forma rudimentar, antes mesmo de surgir à escrita. Nesse período, as operações eram realizadas sem um denominador comum monetário, pois não existia a moeda, as operações do proprietário eram misturadas às do seu negócio e as informações contábeis eram confidenciais - somente o proprietário tinha acesso a elas. E havia uma grande preocupação com a propriedade e com a riqueza.

A partir do momento em que as operações comerciais e sociais foram se desenvolvendo, a contabilidade foi evoluindo e adequando-se às novas situações que surgiam. Assim, fez-se presente nas organizações para registrar e analisar as

informações produzidas pelo sistema contábil como um instrumento fundamental para auxiliar os proprietários e gestores com informações contábeis gerenciais.

No entanto, foi na Itália, durante o século XIII, que a contabilidade passou por grande desenvolvimento. Sua primeira divulgação deu-se na metade do século XV, com a obra de Frei Luca Pacciolo denominada *Summa de Aritmética Geometria, Proportiono e Proportionalita*.

Com a revolução industrial, o método contábil evoluiu consideravelmente, com problemas e objetivos diferentes dos existentes na escola italiana. Essa mudança representou a decadência desta escola e a ascensão da escola inglesa no século XVII.

O surgimento das *corporations*, o desenvolvimento do mercado de capitais e da economia dos Estados Unidos contribuíram para o avanço das práticas e teorias contábeis norte americana, influenciada pela escola inglesa principalmente no campo de auditoria. A contabilidade passou a se preocupar com o usuário da informação contábil, gerando relatórios para as suas necessidades, tornando-se útil para as tomadas de decisões.

Para CONSENZA (2001, p.45), a história da contabilidade se confunde com a evolução social da humanidade, por estar ligada ao surgimento das necessidades de controlar as propriedades e os domínios de posses individuais ou de grupos. A história da contabilidade é dividida em quatro etapas, apresentadas na figura 1.

Figura 1: Visão geral das gerações contábeis

Etapas Período.	Características.
Empirismo 30.000 a.C. até 1202 d.C.	Baseia-se na intuição, no bom senso e na criatividade, decorrentes de dons inatos. Objetivo principal é responder ao conceito de propriedade. Controle patrimonial. Ênfase nos inventários físicos. Ábacos e escolas de formação profissional. A qualidade é determinada, especialmente, pelo controle quantitativo do patrimônio.
Cientificismo 1202-1950	Baseia-se na busca desenfreada da melhoria dos métodos, técnicas e processos. Responde às necessidades empresariais. Controle da eficiência e da produtividade. Ênfase nos meios. Teorias e manuais de contabilidade. A qualidade é determinada, especialmente, pelo alcance do maior nível de produtividade.
Racionalismo 1951-1970	Baseia-se na busca de procedimentos voltados para a melhoria da forma de evidenciação dos fatos patrimoniais. Responde à necessidade de informações úteis. Controle da eficácia e o objetivo. Ênfase nos fins. Demonstrações e relatórios contábeis. A qualidade é determinada, especialmente, pela capacidade de evidenciar a informação contábil e produtividade.
Contingencialismo Desde 1971	Baseia-se na satisfação das demandas presentes e futuras do empreendimento. Responde às necessidades estratégicas. Controle

	da efetividade e da adequabilidade. Ênfase na estratégia competitiva. Sistema de gestão e capacitação tecnológica. A qualidade é determinada, especialmente, pela competitividade do empreendimento.
--	--

Fonte: CONSENZA (2001 p.53).

A contabilidade empirista baseia-se na necessidade do homem de controlar e registrar suas conquistas. Feita de forma rudimentar utiliza-se do bom senso, da criatividade e preocupa-se em controlar quantitativamente e qualitativamente o patrimônio.

Na sua segunda fase, a contabilidade verifica as causas e efeitos das variações do patrimônio, surgindo técnicas, máquinas apropriadas ao registro das operações contábeis, livros próprios para a escrituração e a divulgação do método das partidas dobradas. Várias normas são estabelecidas nesse período, visando a agilizar as informações contábeis, facilitando a avaliação do desempenho dos gestores.

Na terceira etapa, a escola americana tem grande representatividade, pois influencia na forma de padronização das demonstrações contábeis, visando a facilitar as leituras das suas informações aos usuários. A contabilidade assume uma postura pragmática, vista como um instrumento de controle econômico-financeiro.

A última etapa, a do Contingencialismo, retrata a influência das variáveis ambientais e tecnológicas sobre os processos das organizações. Assim, a contabilidade passa a ter uma visão de futuro, procurando solucionar os problemas do dia-a-dia da empresa, utilizando computadores e sistemas integrados de gestão.

A contabilidade tem sua teoria enraizada em três pilares, a saber: teoria das decisões, da mensuração e da informação. Para GLAUTIER (1977, p.30-38), é a primeira relaciona-se à sua capacidade de explicar como as decisões ocorrem ou como elas deveriam ser feitas, preocupando-se fundamentalmente com as questões referentes às soluções de problemas e tomada de decisões, atendendo às necessidades dos gestores.

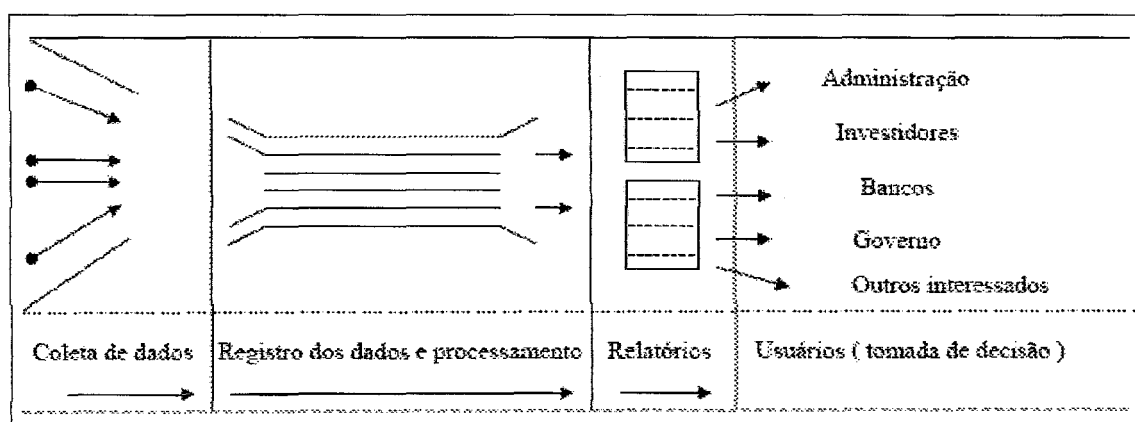
Já a teoria da mensuração refere-se aos procedimentos usados pela contabilidade para medir e quantificar os dados e as informações operacionais e gerenciais do passado, presente e futuro. Tal mensuração ocorre utilizando uma unidade monetária para comparar e analisar os resultados realizados com os planejados. A teoria da informação analisa o custo-benefício que as informações

trarão para os gestores de uma organização em seu processo de tomada de decisões.

Observa-se, então, que a contabilidade nasceu para auxiliar e dar suporte aos gestores em todos os processos empresariais. Com sua evolução, ela deixa de se preocupar somente com os resultados econômicos e passa a participar do processo de gestão com informações oportunas e objetivas. No entanto, é função da contabilidade atender aos seus dois tipos de usuários: os internos e os externos. Os primeiros representam um grupo restrito, formado pelos proprietários, presidentes, diretores e gerentes; o externo é composto por investidores, governos, banqueiros, entre outros.

Com isso, gera relatórios a serem utilizados no processo decisório, não se restringindo somente aos usuários internos, mas estendendo-se também a outros interessados, conforme mostra a Figura 2.

Figura 2: Área de atuação da contabilidade



Fonte: MARION (1998 p.29).

Observa-se que a contabilidade coleta dados através de operações desenvolvidas pela empresa, como compra, venda, pagamentos e recebimentos. Após a entrada, os dados são registrados e processados no sistema de informação contábil, utilizando técnicas de escrituração. Geram informações em forma de relatórios, que são utilizados pelos usuários externos e internos; cada relatório é processado para atender às necessidades e às particularidades de cada tipo de usuário. Os usuários internos são representados pelos administradores que o utilizam para análise de ambiente, de mercado, orçamento, indicadores de

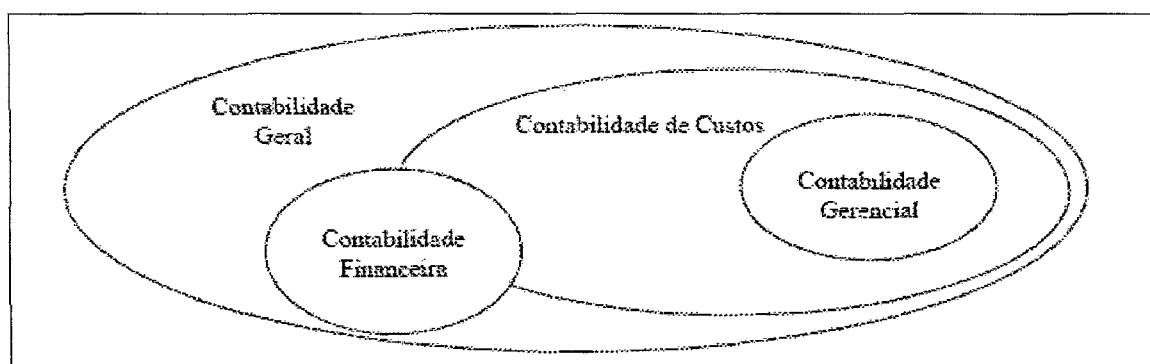
desempenho e posição patrimonial, econômica e financeira da empresa, agilizando o processo de tomadas de decisões. Os usuários externos são representados pelos:

- **Investidores:** – É através dos relatórios contábeis que verificam a situação econômica - financeira das empresas.
- **Fornecedores de bens e serviços de créditos:** – Que usam os relatórios para avaliar a capacidade de pagamento.
- **Bancos:** – Que os utilizam para liberar empréstimos, limites de crédito.
- **Governo:** – Que os utilizam para arrecadar e colher dados estatísticos.
- **Sindicatos:** – Que utilizam os relatórios para verificar e determinar a produtividade dos setores.

O objetivo da contabilidade é manter o registro e o controle do patrimônio de uma empresa e das suas variações. Gera informações que são repassadas aos usuários internos e externos, para que tenha conhecimento da situação patrimonial, econômica e financeira de um dado período.

Para atender às necessidades dos usuários internos e externos, a contabilidade geral é dividida em três segmentos distintos e inter-relacionados, mostrados na Figura 3.

Figura 3: Segmentos da contabilidade geral



Fonte: FALK (2001 p.18).

A contabilidade geral é a básica para todas as organizações, fornecendo informações para todos os usuários, bem como as exigidas por leis comerciais, tributárias e societárias. A contabilidade de custo é uma espécie de gênero contábil geral, pois registra o cálculo dos custos relativos à comercialização e à produção de bens e serviços.

Já a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial são inter-relacionadas com a contabilidade geral e a contabilidade de custos. A diferença consiste em que a contabilidade financeira gera relatórios externos com informações padronizadas e a contabilidade gerencial confecciona relatórios para atender aos usuários internos, com informações voltadas para as tomadas de decisões.

A contabilidade financeira fornece informações para pessoas externas à organização, ligada aos princípios fundamentais da contabilidade, determinações fiscais e societárias. A contabilidade gerencial é utilizada internamente, fornecendo informações aos administradores para a tomada de decisões, utilizada na elaboração do planejamento, controle e avaliação de desempenho.

A contabilidade de custos utiliza-se tanto da contabilidade gerencial quanto da financeira para o registro de suas operações, vinculada à produção de serviços ou produtos. A partir do momento em que se iniciaram o desenvolvimento e o conhecimento da contabilidade, conforme evidenciado, ela passou a ser vista como um instrumento necessário para os gestores no seu processo de tomadas de decisões, com informações tempestivas em relatórios claros e objetivos.

A sua importância para as organizações está na sua função, isto é, coletar, processar, interpretar e comunicar informações aos diversos usuários. Tal requer profissional contábil que seja dinâmico, inteirado de todos os acontecimentos da empresa, desde o planejamento até o controle, e capaz de interpretar e comunicar as informações aos gestores.

Surge, então, a nova função da contabilidade, a controladoria. Tal função responsabiliza-se pelo sistema de informações contábeis, pelo sistema de informações da empresa, pela elaboração e interpretação dos relatórios, avaliação e assessoramento das rotinas de trabalho dos gestores, participação na elaboração do planejamento estratégico e operacional da organização.

2.1.1 ORIGEM DA CONTROLADORIA

A controladoria iniciou-se com um profissional denominado *controller*. DEL VALLE ET. AL. (APUD ARAGAKI, 2002, p.1) expõem que:

“Os títulos de controller como os tesoureiros tiveram sua origem no governo, na Inglaterra. No século XV o título foi usado em vários cargos da English Royal Household, como o comptroller das contas na repartição Lord Chamberlain. O Continental Congress nomeou um comptroller em 1778; o Departamento de

Tesouraria estabeleceu a função de comptroller em 1789; a função foi sendo estendida para as agências e repartições federais, estaduais e municipais. O título e função do comptroller foram estendidos para corporações de negócio através das estradas de ferro, nos Estados Unidos”.

Portanto, a controladoria iniciou-se na Inglaterra e foi na área pública que se deu o marco do seu desenvolvimento. Em seguida, alastrou-se para os Estados Unidos, através das estradas de ferro, do surgimento dos conglomerados comerciais e da participação de inúmeros acionistas em operações financeiras, atingindo a iniciativa privada. A palavra *controller* não existe no nosso dicionário. HORNGREN (1985, p.9) registra que:

“O termo controller (às vezes escrito com p, comptroller, derivado do francês, compte, quer dizer conta) significa o principal executivo da área de contabilidade administrativa”.

Essa palavra vem sendo incluída na área comercial e empresarial através da influência dos Estados Unidos, Inglaterra e outros países. TUNG (1973, p.77) diz:

“As palavras controller e comptroller eram utilizadas, inicialmente, nesses respectivos países, para designar o executivo que tinha a tarefa de controlar ou verificar as contas. Com a evolução industrial e comercial, essa definição tornou-se inadequada, visto não abranger a amplitude das funções do controller”.

Do exposto, observa-se que o significado da palavra *controller* tinha dimensões ínfimas. Hoje o profissional dessa função é visto em amplitude, responsabilizando-se pela contabilidade gerencial, pelo sistema de informações gerenciais, pelo orçamento e avaliação das informações geradas pela contabilidade para os gestores tomarem decisões corretas.

Os primeiros *controllers* foram profissionais da área contábil ou financeira. KANITZ (1977, p.5-6) aponta vários motivos dessa escolha:

- *“Os contadores gerais e os administradores financeiros possuem, em função do cargo que ocupam, uma visão ampla da empresa, o que os tornam capazes de enxergar as dificuldades como um todo e propor soluções gerais”.*
- *“A controladoria é uma função diretamente subordinada à presidência da empresa. Portanto, nada mais lógico do que escolher para cargo de controlador uma pessoa que já está ligada à presidência, como acontece com os contadores e os administradores financeiros”.*
- *“As informações que chegam ao controlador são, predominantemente, de natureza quantitativa, e esses profissionais já estão familiarizados com os números”.*

Esses profissionais têm conhecimento de todas as operações realizadas pela empresa, sendo capazes de formar pensamentos e idealizar idéias e sugestões. Com isso, é de se notar que os *controllers* são capazes de enxergar as dificuldades como um todo e propor soluções gerais. Daí a importância de atribuir-lhes cargos que se localizam logo abaixo do ápice da hierarquia, ou seja, logo abaixo da Presidência.

De acordo com DEL VALLE ET AL. (APUD ARAGAKI, 2002), o papel do *controller* foi ampliado em 1931, com a criação do *Controller Institute of America*, uma organização voltada para elevar a classe e os padrões da controladoria. Na atualidade, o instituto mudou do nome para *Financial Executives Institute*.

No Brasil, foi na década de 60 que as empresas aumentaram a procura por profissionais de controladoria. Segundo SIQUEIRA e SOLTELINHO (2001, p.69), tal aumento ocorreu devido a três razões:

- “A instalação de empresas estrangeiras, notadamente norte-americanas, trouxe ou arraigou a cultura da utilização da área de controladoria para o solo brasileiro”.
- “A maior penetração de empresas multinacionais acirrou a competição, forçando as empresas aqui instaladas, principalmente as nacionais, a se reestruturar”.
- “Com o crescimento econômico as empresas ganharam porte e suas operações aumentaram em complexidade, necessitando de novos profissionais que assegurassem o controle sobre a organização”.

A contabilidade se desenvolveu na iniciativa privada, com a chegada das multinacionais e com o crescimento econômico das empresas aqui instaladas, necessitando, com isso, de maior controle e acompanhamento das suas atividades desenvolvidas. Fez com que os presidentes das empresas delegassem poderes a um profissional para acompanhar, controlar e prestar contas de todas as movimentações ocorridas na organização.

Portanto, o profissional que desenvolve as atividades da controladoria vem se destacando cada vez mais como peça-chave para interpretar e comunicar dados e informações, no sentido de assessorar os gestores, com elevado envolvimento no processo decisório.

A controladoria não se responsabiliza somente pelo sistema contábil, mas deve ter um espaço mais amplo dentro da empresa, conhecendo os processos de todas

as áreas e o sistema de informação gerencial formado por dados e informações necessárias às tomadas de decisões. Assim, pode-se visualizar a controladoria como uma função da contabilidade que recebe influências de outras ciências, como a administração e a economia. A seguir é apresentado o significado da controladoria numa organização.

2.1.2 SIGNIFICADO DE CONTROLADORIA

A controladoria é visualizada sob dois enfoques: ramo de conhecimento ou unidade administrativa. MOSIMAN e FISCH (1999, p.89) diferenciam esses dois enfoques:

- *“Como um órgão administrativo com missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa”.*
- *“Como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências”.*

A controladoria como unidade administrativa coordena e participa do processo de planejamento global, de modo a atingir os objetivos propostos e garantir a eficácia da empresa. Já como ramo do conhecimento, deve estar presente e participar das três etapas do processo de gestão. A influência da controladoria implica a melhoria nos sistemas gerenciais, aumentando o desempenho dos gestores e a eficácia e a eficiência dos resultados das unidades.

Segundo MOSIMAN e FISCH (1999), não são todas as empresas que apresentam um órgão designado a executar as funções da controladoria. A ausência deste será suprida por um gestor que tenha uma visão generalista.

A missão da controladoria é buscar a otimização dos resultados e a continuidade da organização. ALMEIDA, PARISI e PEREIRA (1999, p.373) destacam que a filosofia de atuação da controladoria atende à:

- *“Coordenação de esforços visando à sinergia das ações”.*
- *“Participação ativa do processo de planejamento”.*
- *“Interação e apoio às áreas operacionais”.*
- *“Indução às melhores decisões para a empresa como um todo”.*
- *“Credibilidade, persuasão e motivação”.*

A controladoria pode ser entendida como um sistema aberto e dinâmico que interage constantemente com o ambiente organizacional. Tal interação ocorre por meio de estratégias e planos a serem atingidos através das propostas dos orçamentos e pelo cumprimento dos controles definidos juntamente com os gestores.

O profissional da controladoria não tem autonomia para decidir isoladamente. O seu papel é manter os administradores informados quanto à situação econômica e financeira, aos controles e desempenhos, ao cumprimento da missão, objetiva e metas estabelecidos pelos gestores.

Assim, a controladoria é a área responsável para medir possibilidades para a empresa, elaborar políticas, disseminar atividades, elaborar orçamentos, estabelecer padrões de controle, estruturar um sistema de informação para atender às necessidades operacionais e gerenciais. Tal sistema deve ter como finalidade gerar relatórios necessários aos diversos processos de decisão e controle e facilitar o desenvolvimento das atividades operacionais e as tomadas de decisões.

Com estes comentários acerca do significado da controladoria, observa-se que ela é responsável por todo o processamento de informações contábeis gerenciais da organização necessárias ao processo de gestão.

2.2 O PAPEL DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO

A controladoria não está relacionada somente aos sistemas contábeis, mas deve fazer parte de todo o processo de gestão, desde o planejamento até o controle, fornecendo informações necessárias para o cumprimento da missão, otimização dos resultados e continuidade da organização.

No processo de gestão, conforme PERES JÚNIOR, PESTANA e FRANCO (1997, p.37), a controladoria tem as seguintes funções:

- *“No planejamento estratégico, cabe ao controller assessorar o principal executivo e os demais gestores na definição estratégica, fornecendo informações rápidas e confiáveis sobre a empresa”.*
- *“No planejamento operacional, cabe a ele desenvolver um modelo de planejamento baseado no sistema de informação atual, integrando-o para a otimização das análises”.*

- *“No controle, cabe ao controller exercer a função de perito ou de juiz, conforme o caso, assessorando de forma independente na conclusão dos números e das medições quantitativas e qualitativas (índices de qualidade)”.*

Verifica-se que a controladoria tem como função básica assessorar a administração. Nesse sentido, deve representar uma área coordenadora das informações sobre gestão econômica. No entanto, ela não substitui a responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos, mas busca induzi-los à otimização do resultado econômico.

Portanto, os gestores devem ter conhecimento adequado sobre gestão econômica, operacional, financeira e patrimonial de suas respectivas áreas, cabendo ao *controller* interpretar, comunicar e assessorar as tomadas de decisões.

O planejamento e o controle são processos integrados que afetam todos os aspectos das atividades operacionais de uma organização. MOSIMANN e FISCH (1999, p.118) mencionam os princípios que devem nortear a atuação da controladoria no planejamento da empresa, seja como unidade administrativa ou como ramo do conhecimento:

- *“Viabilidade econômica dos planos, frente às condições ambientais vigentes à época do planejamento”.*
- *“Objetividade: os planos têm de ter potencial para produzir o melhor resultado Econômico”.*
- *“Imparcialidade: no favorecimento de áreas em detrimento do resultado global da Empresa”.*
- *“Visão generalista: conhecimento do impacto, em termos econômicos, que o resultado de cada área traz para o resultado global da empresa”.*

Esses princípios são a peça-chave no planejamento da empresa, pois, na sua base, a controladoria norteia sua ação sem se desviar de sua finalidade principal que é a otimização dos resultados e a continuação da organização.

Para que a controladoria tenha sucesso no desenvolvimento do seu papel dentro de cada fase do processo de gestão, é preciso que faça primeiro um planejamento das suas próprias atividades. Em seguida, o *controller* auxiliará no planejamento da empresa, tendo como propósito fazer com que a organização atinja seus objetivos através do uso da informação.

A controladoria responsabiliza-se pela execução e coordenação do que foi estabelecido junto aos gestores, assessorando e promovendo ações e tomadas de decisões para controlar e motivar as áreas que estão sob sua responsabilidade e acompanhar os gestores na elaboração dos planos e definições de padrões.

Nessa perspectiva, KANITZ (1977) cita as funções da controladoria de suporte ao processo de gestão, que podem ser resumidas em:

- 1- *"Informação: capacidade de conhecer todos os sistemas e subsistemas que compõem os processos da organização, do contábil ao financeiro".*
- 2- *"Motivação: capacidade de prever o efeito de novos sistemas de controle sobre os comportamentos dos funcionários podendo motivá-los ou desanimá-los".*
- 3- *"Coordenação: centraliza todas as informações e com isso é capaz de detectar eventuais inconsistências dentro da empresa, assessorando a direção e sugerindo soluções".*
- 4- *"Avaliação: interpreta e avalia os fatos, identificam quais são os pontos que precisam ser corrigidos".*
- 5- *"Planejamento: determina se os planos e os objetivos são consistentes, viáveis, aceitáveis e coordenados".*
- 6- *"Acompanhamento: acompanha a evolução dos planos traçados e interfere nos mesmos caso estejam com falhas".*

Dessa forma, a controladoria tem como missão otimizar os resultados econômicos, operacionais, financeiros e patrimoniais da empresa, para garantir sua continuidade, participar com idéias satisfatórias e responsabilizar-se pelas etapas do processo de gestão da empresa como um todo.

Para desenvolver suas funções, o *controller* deve ater-se às seguintes atividades, conforme apresentado por ROEHL-ANDERSON e BRAGG (APUD BEUREN, 2002):

- 1- *"Fornecer informações – deve ter iniciativa, ser flexível, receptivo, acessível e fornecer dados necessários aos gestores para serem analisados e interpretados".*
- 2- *"Entender operações – deve entender das operações da empresa, fornecendo informações através de relatórios aos gestores de diversas áreas para solucionar os seus problemas. Deve analisar e fazer recomendações para os problemas operacionais".*
- 3- *"Comunicar claramente – deve utilizar-se de uma linguagem clara e simples, para atender aos propósitos dos gestores, gerar, analisar e interpretar as informações para agilizar as tarefas".*
- 4- *"Analisar informação – deve ser capaz de analisar e interpretar fatos e dados estatísticos e relacioná-los às atividades da empresa e criar tendências".*

- 5- *“Fornecer projeções – deve ser capaz de construir cenários para o futuro, mas deve ter a sensibilidade de considerar as possíveis mudanças no ambiente”.*
- 6- *“Fornecer informação tempestiva – deve fornecer informações claras, objetivas e em tempo hábil”.*
- 7- *“Acompanhar problemas – deve monitorar e acompanhar todos os problemas até que ações corretivas sejam aplicadas”.*
- 8- *“Ganhar confiança – deve fornecer informações precisas e objetivas. Assim os gestores o procurarão para auxiliá-los”.*
- 9- *“Ser justo e imparcial – o controller deve mensurar a integridade de todas as informações geradas na empresa independentemente da área ou da função do gestor ou dos funcionários, relatando todos os fatos relevantes à cúpula da administração”.*
- 10- *“Fornecer informação de custo eficaz – deve avaliar o custo-benefício da informação para os gestores”.*

Essas atividades são fundamentais para um profissional desempenhar suas funções na controladoria, pois, no desenvolvimento do trabalho, é importante que ele se atenha a cada um desses itens, uma vez que a controladoria tem atribuições específicas que implicam em comportamento pró-ativo, responsabiliza-se por auxiliar os gestores nas tomadas de decisões com informações claras e oportunas e que influenciam no desempenho do negócio.

A controladoria utiliza vários ensinamentos contábeis, administrativos e econômicos que interagem entre si e com outras ciências, como direito, psicologia, sociologia, matemática, estatística e outras, para assessorar o processo decisório dos gestores, agilizar e interpretar dados e informações para auxiliar os gestores e demais usuários que necessitam das suas informações para elaborar, acompanhar e analisar o processo de gestão.

Portanto, tem como finalidade garantir informações adequadas ao processo de gestão e à tomada de decisão, utilizando-se de um sistema de informações que atenda às necessidades da empresa e sirvam de suporte para acompanhar os planos estabelecidos pelos gestores.

2.3A CONTROLADORIA E O CONTROLE DE GESTÃO OPERACIONAL

O controle de gestão operacional visa a acompanhar o desenvolvimento das atividades desenvolvidas pelas pessoas numa empresa, verificando se estão sendo realizadas conforme estabelecidas pela administração. Segundo CAMPIGLIA e CAMPIGLIA (1995 p.11):

“O controle de gestão deve ser entendido como o conjunto de informações e de ações cujo objetivo é manter o curso das operações dentro de um rumo desejado. Os desvios de rumo, quando ocorrem, precisam ser:”.

- *“Rapidamente detectados”.*
- *“Medidos”.*
- *“Investigados para a identificação de suas causas; e corrigidos, através de ações eficientes”.*

A controladoria é responsável pelos instrumentos de controle de gestão operacional, opinando junto aos gestores quanto à delegação de padrões (normas técnicas, performances, desperdícios e execução das atividades) a serem comparados com as operações realizadas, adotando, quando necessário, medidas corretivas e redirecionando os processos para os resultados desejados.

A controladoria tem interesse e é responsável pela eficiência do sistema de controles operacionais. Através dos controles, é possível avaliar os esforços, as informações que dão suporte à tomada de decisão e o alcance dos resultados propostos por parte dos gestores. MOSIMANN e FISCH (1998, p.124-125) citam que tal sistema permite que a controladoria:

- *“Avalie seus esforços no sentido de otimizar se o resultado econômico da empresa está, de fato, atingindo seus objetivos e, portanto, garantindo o cumprimento da sua missão”.*
- *“Avalie se as informações econômico-financeiras geradas pelo sistema de informações por ela administrada são adequadas às necessidades dos modelos de decisão, em qualidade, quantidade e temporaneidade”.*
- *Avalie se sua gestão em coordenar os esforços dos gestores das demais áreas está conduzindo a empresa à eficácia, no que tange aos aspectos econômicos. (...) “”.*
- *“Avalie, economicamente, os desvios ocorridos entre o planejado e o realizado de todas as áreas da empresa”.*

A controladoria procura disponibilizar aos gestores informações com a finalidade de alocar recursos humanos, físicos e financeiros nas divisões de trabalho, como departamentos, subunidades e filiais, para que sejam controlados durante os processos das atividades. A execução das atividades é acompanhada, controlada e analisada para verificar se o que foi estabelecido nos planos está sendo cumprido.

Portanto, cabe à controladoria ajudar a empresa para que os seus processos fiquem sob controle, dar suporte quando os processos estiverem fora dele e contribuir para a busca constante do aprendizado organizacional em todos os níveis hierárquicos da organização.

Segundo ATKINSON ET AL. (2000, p.583-585), existem dois tipos de sistema de controle: por tarefa e por resultado:

- *“Controle por tarefa – é o processo que certifica que uma tarefa está completa da maneira”. Pré-determinada (...)”*
- *“Controle por resultado – enfoca a motivação dos funcionários em perseguir os objetivos da empresa. Para o controle dos resultados ser eficiente, a empresa deve declarar seus objetivos claramente e deve comunicar a todos os seus membros, de modo que cada um deles entenda o que é importante e como contribuir para alcançar o sucesso”.*

Dessa forma, o controle representa uma etapa do processo de gestão, que acompanha e avalia se as atividades estão sendo desempenhadas conforme o planejado. Para que as atividades sejam executadas de maneira satisfatória, faz-se necessária à divulgação da missão e dos objetivos a toda a empresa, pois não se pode prescindir da participação das pessoas no processo, uma vez que elas contribuem para o sucesso da empresa durante o desenvolvimento das suas atividades.

O sistema de controle é um instrumento essencial para a gestão, pois tudo lhe é submetido a partir do momento em que o gestor tem condições de ordenar as suas atividades. Dentro da organização, cada área é responsável direta pelo desempenho da outra. Assim, os controles devem ser confeccionados para atingir os objetivos comuns e garantir a performance da empresa.

A controladoria deve preocupar-se com a eficiência das informações e dos controles, gerando indicadores de desempenhos financeiros e não financeiros para avaliar os controles da organização em um dado momento. Assim, os gestores

devem se preocupar tanto com os desempenhos internos quanto com os externos. BORGET (APUD WERNK e BORNIA, 2001, p. 64) relata que:

“A alta gerência das empresas deve se preocupar não somente com o desempenho interno, mas, sobretudo, com as informações externas sobre o ambiente operacional da companhia, porque é ali o lugar da competição mercadológica e da sobrevivência das organizações”.

Cabe a controladoria criar indicadores de desempenho para controlar todas as operações desenvolvidas nos departamentos e subunidades das organizações, monitorando os recursos financeiros, físicos, humanos e tecnológicos despendidos para objetivos específicos. MIRANDA e SILVA (2002, p.132) destacam seis razões para as organizações investirem em sistemas de medição de desempenho:

- 1- *“Controlar as atividades operacionais da empresa”.*
- 2- *“Alimentar os sistemas de incentivo dos funcionários”.*
- 3- *“Controlar o planejamento”.*
- 4- *“Criar, implantar e conduzir estratégias competitivas”.*
- 5- *“Identificar problemas que necessitem intervenção dos gestores”.*
- 6- *“Verificar se a missão da empresa está sendo atingida”.*

O desempenho das atividades das organizações pode ser visualizado sob diversos prismas, como na Figura 4, interligado às dimensões de amplitude, natureza, ocorrência e qualidade das atividades.

Figura 4: Dimensões do desempenho

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
Dimensão da amplitude das atividades	
Desempenho global	É o primeiro e maior conjunto pelo qual podem ser analisadas as atividades. Seu interesse pode ser interno ou externo.
Divisional	Associa-se à geração de certos produtos e serviços específicos, para consumo interno ou externo. Pode desenvolver diversas atividades.
Funcional	Atividades próprias dos cargos ou funções esperados.
Dimensão da natureza das atividades	
Desempenho Operacional	É caracterizado por uma atividade ou um conjunto de atividades diretamente relacionadas ao processo de recursos para a geração de produtos ou serviços. Busca atingir determinados níveis (padrões) de eficiência, de utilização de equipamentos, de prazos, de segurança e de qualidade.
Desempenho Econômico	É caracterizado pelo aspecto econômico envolvido no desempenho operacional, próprio de toda atividade produtiva, e

	revela-se por seus resultados econômicos.
Desempenho Financeiro	Refere-se aos prazos de pagamento e recebimento dos valores envolvidos nas atividades, como captação e aplicação de recursos financeiros necessários.
Dimensão da ocorrência das atividades	
Desempenho Planejado	Refere-se às atividades a serem realizadas pela empresa.
Desempenho em Realização	Refere-se às atividades que estão por completar um ciclo de processamento.
Desempenho Realizado	É o resultado de um ciclo completo de execução das atividades e que já impactou o estado do sistema, e não aceita correções.
Dimensão da qualidade	
Eficácia	Refere-se à obtenção dos resultados desejados.
Eficiência	Refere-se à relação de recursos consumidos produtos gerados.

Fonte: Adaptado de Pereira (1999 p.195-201).

O *controller* deverá escolher os melhores indicadores para o desenvolvimento do seu trabalho, em observância às necessidades dos gestores e dos empregados que executam as atividades operacionais, bem como de acordo com as características próprias da organização. MIRANDA e SILVA (2002, p.136) mencionam que:

“Não existe nenhuma receita para escolher os melhores indicadores. Dependendo do objetivo que se quer alcançar, o indicador pode ser financeiro ou não-financeiro, importando, isto sim, demonstrar a realidade que se pretende conhecer com mais transparência. Provavelmente essa exigência aumenta a responsabilidade do profissional, que define os indicadores para avaliação do desempenho empresarial, mas, ao mesmo tempo, abre espaço para o uso da sua criatividade, já que, não existindo empresas iguais, também não existem indicadores que possam ser utilizados com sucesso em mais de uma organização empresarial”.

Para que a organização tenha bons controles, de acordo com BEUREN, (2002) é necessário avaliar alguns pontos. Primeiro, devem ser orientados para o futuro; segundo devem estar vinculados aos objetivos estabelecidos; e terceiro, devem avaliar o custo-benefício para que os controles alcancem os objetivos e metas fixadas pela organização.

Assim, a controladoria, ao desenhar o sistema de controles de gestão operacional, tem como finalidade medir o desempenho das atividades operacionais. Com isso, deve-se questionar: *Por que medir? O que medir? Como medir?* Segundo SALAS e GOMES (1997, p.70-72), dois elementos básicos devem ser considerados e analisados para responder a tais questionamentos e quando se desenha a estrutura de controle e o processo de controle:

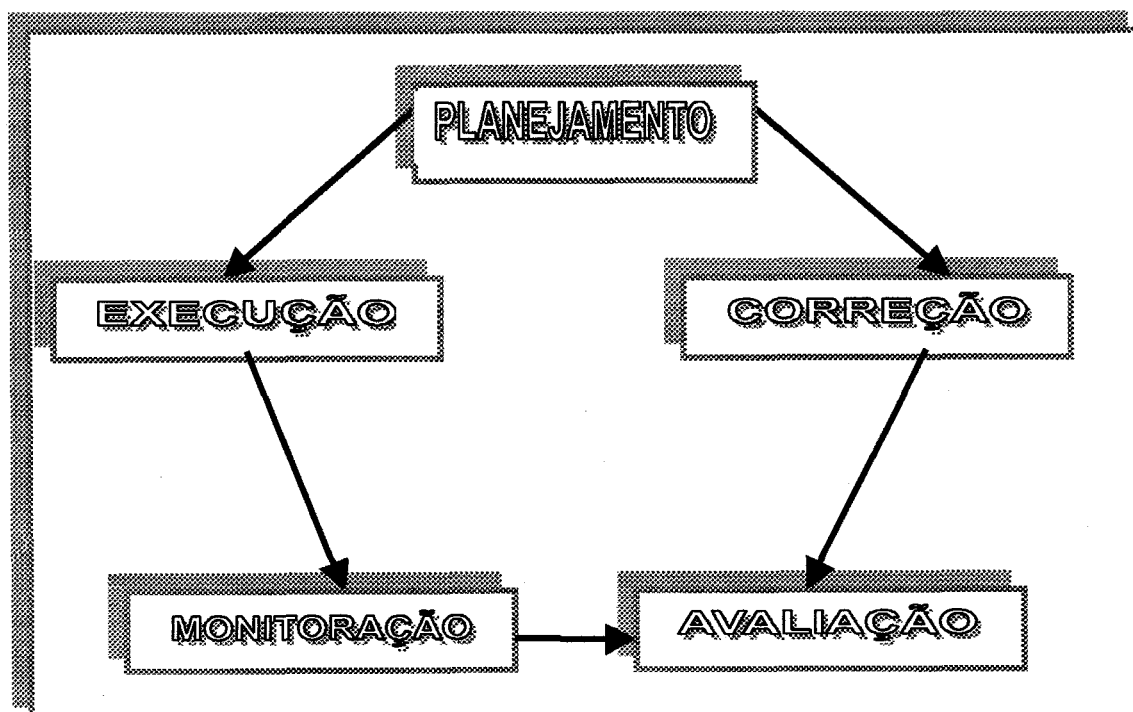
- *“Em primeiro lugar, o desenho das estruturas de controle consiste em determinar para”. Cada unidade dois aspectos fundamentais: “”.*

- “Os indicadores de controle que possibilitam o controle por exceção de cada unidade e a mensuração de sua atuação”.
- “O sistema de informação que permite a mensuração da atuação e o acompanhamento periódico da evolução dos indicadores anteriores (...)”.
- “Uma vez definida a estrutura do controle, iniciar-se-á o próprio processo de controle que consiste em:”.
- “Estabelecimento de objetivos e de planejamento; e análise e avaliação da atuação de cada unidade”.

O índice de desempenho é uma espécie de medida na qual as operações realizadas e as padronizadas são comparadas, buscando a qualidade dos serviços, a eficiência nos processos e o grau de motivação dos funcionários, clientes e fornecedores.

Através de um sistema de controle de gestão operacional, a controladoria poderá monitorar, avaliar e melhorar o desempenho da organização, a fim de atingir os objetivos propostos pelos gestores. ATKINSON ET AL. (2000, p.582) relatam que o processo de manter uma empresa sob controle envolve os cinco passos apresentados na Figura 5, formados pelo planejamento, execução, monitoração, correção e avaliação.

Figura 5: Ciclo do controle



Fonte: ATKINSON ET AL. (2000 p.582).

As etapas no ciclo de controle formam um hexágono perfeito, pois a dependência de uma etapa em relação à sua anterior demonstra uns movimentos cíclicos, que inicia com o planejamento e finaliza com positivas medidas corretivas que são feitas para atingir a missão da organização e as metas estabelecidas no plano.

As diferenças entre os cinco passos do ciclo de controle, conforme ATKINSON ET AL. (2000, p.582), são:

- *“Planejar, que consiste no desenvolvimento dos objetivos primários e secundários da empresa e na identificação dos processos que os completam”.*
- *“Executar, que consiste em implementar o plano”.*
- *“Monitorar, que consiste em mensurar o nível atual de desempenho do sistema”.*
- *“Avaliar, que consiste na comparação do nível atual de desempenho do sistema para identificar qualquer variância entre os objetivos do sistema e o desempenho efetivo e decidir sobre as ações corretivas”.*
- *“Corrigir, que consiste na realização de qualquer ação corretiva necessária para trazer o sistema sob controle”.*

Observa-se que o controle é uma das funções essenciais para a gestão de um negócio, é um processo de medida de valor que é concluído com a medida corretiva, interferindo assim no planejamento, para que as ações possam ser redirecionadas ao objetivo desejado.

O planejamento é ligado ao controle através de um sistema de mensuração de desempenho, que possibilita verificar se as operações e os resultados estão sendo realizados e obtidos conforme os objetivos propostos. Nesta linha, ATKINSON ET AL. (2000, p.590-591) afirmam:

“A avaliação de desempenho propicia um vínculo crítico entre o planejamento, que identifica os objetivos da empresa e desenvolve as estratégias e os processos para alcançá-los, e o controle, que faz os membros da empresa mantê-la no caminho em direção ao alcance de seus objetivos”.

Dessa maneira, a avaliação de desempenho é uma forma de executar o controle de gestão. Os resultados obtidos na avaliação de desempenho servem para acompanhar e avaliar as atividades desenvolvidas pela empresa. Se os resultados forem satisfatórios, mantêm-se os planos conforme o estabelecido, porém, se forem insatisfatórios, serão adotadas medidas corretivas para ajustar e redirecionar as ações.

Os sistemas de controle operacional e de avaliação de desempenho apresentam três papéis básicos na gestão empresarial, relacionados com os objetivos primários e secundários. Os objetivos primários referem-se às expectativas dos proprietários sobre as operações da empresa; os secundários são as expectativas de dar e receber dos seus clientes, fornecedores, funcionários, comunidade, atreladas ao objetivo primário.

Assim, a controladoria é responsável pela criação, acompanhamento e manutenção do sistema de controles operacionais nas organizações, interagindo com o planejamento e a execução através de avaliação de desempenho. Tal sistema precisa estar integrado ao sistema de informações, que deve ser desenvolvido de acordo com o modelo do sistema de controle de gestão operacional requerido pelos gestores e seus subordinados, a fim de gerar os relatórios contábeis gerenciais que passam a dar suporte ao processo de gestão da empresa.

2.4A RESPONSABILIDADE DA CONTROLADORIA NO SISTEMA DE INFORMAÇÕES

Segundo ALMEIDA ET AL. (1999, p.376-378), a controladoria deve desempenhar a função de gerir os sistemas de informações, definindo a base de dados necessária aos gestores para a execução de suas atividades, além de padronizar e harmonizar todas as informações contábeis gerenciais.

Os sistemas de informações gerenciais têm como papel viabilizar o processo de gestão, conforme mostra-se na Figura 6:

Figura 6: Processo de gestão e sistemas de informações

Processo de Gestão	Sistemas de Informações
Planejamento Estratégico	Sistema de Informações sobre Variáveis Ambientais
Planejamento Operacional Pré-Planejamento Planejamento de Longo, Médio e Curto Prazo	Sistema de Simulações de Resultados Econômicos (Pré-Orçamentário). Sistema de Orçamentos Gerenciais.
Execução	Sistema de Padrões. Sistema de Informações de Resultados Realizados (Integrado ao Sistema de Orçamento)
Controle	Sistema de Informações para Avaliação de Desempenho e de Resultados.

Fonte: ALMEIDA ET AL. (1999 p.379).

Observa-se que os sistemas de informações gerenciais apresentam em sua estrutura sistemas de simulações, para prever os reflexos das alterações ambientais sobre os resultados estimados e também dos sistemas de padrões que permitem

acompanhar o desempenho das atividades desenvolvidas. Esses sistemas procuram interagir as informações do ambiente externo e do ambiente interno, ligando as informações de uma área com a de toda a empresa, contribuindo com a elaboração do processo de gestão.

Continuando, os mesmos autores relatam que o sistema de informações gerenciais utiliza as seguintes ações para viabilizar as informações para os gestores:

- *“Induzir os gestores à decisão correta”.*
- *“Apurar os resultados econômicos dos produtos, atividades, áreas, empresas”.*
- *“Refletir o físico-operacional”.*
- *“Permitir a avaliação de resultado dos produtos e serviços”.*
- *“Permitir a avaliação de desempenho”.*

Portanto, os sistemas de informações gerenciais têm como função fornecer informações aos gestores, para que haja programação das atividades a ser desenvolvido pela organização e assim obter um melhor controle das mesmas e dos resultados da organização.

O *controller* é o gestor das informações de uma empresa, responsável pelo projeto, implementação e manutenção de um sistema integrado de informações. Capacita os gestores a planejarem e a controlarem as atividades da organização. MOSIMANN e FISCH (1999 p.127), relatam que o *controller* deve ter algumas atuações em relação ao sistema de informações, devido às alterações sofridas pelos eventos ambientais e operacionais:

- *“Identificar os eventos que ocorrem na empresa”.*
- *“Identificar as decisões que são tomadas na empresa”.*
- *“Identificar os modelos de decisões dos gestores e participar da elaboração dos modelos de decisão do sistema de informações”.*
- *“Identificar as informações que são necessárias para suprir os modelos de decisão, onde, e como buscá-las”.*
- *“Identificar os modelos de mensuração e participar de sua elaboração”.*
- *“Elaborar o modelo de comunicação ou informação”.*

Cabe ao *controller*, como representante da controladoria em uma organização, saber identificar os acontecimentos do meio ambiente e quais são os reflexos dos mesmos nas operações da empresa, e apresentar de maneira clara e resumida as informações necessárias para suprir os gestores em seu processo decisório.

Assim, a controladoria pode estar inserida no contexto organizacional como órgão de linha ou de *staff*, ou como unidade administrativa. Iniciará seu trabalho pela criação e implantação de um sistema integrado de informações decisórias. Baseado nisso, BOAS (2000, p.64) argumenta que a controladoria é um modelo conceitual e integrado de informações, tendo como pilar inicial um sistema de informação:

“O seu Sistema de Informações Decisórias é o primeiro dos pilares que compõem este modelo conceitual; assim, necessitará de total adequação ao processo de planejamento, orçamento, controle, avaliação e decisão, para que haja uma retro-alimentação e correção das distorções ou disfunções detectadas nas etapas ou processos da gestão empresarial”.

Por conseguinte, as decisões tomadas pelos gestores estão relacionadas à estrutura organizacional, ao nível de conhecimento dos subordinados e ao tipo de sistema de informações adotado pela empresa. HENDRIKSEN e VAN BREDA (1999, p.144) argumentam que:

“As decisões tomadas por líderes empresariais dependem da natureza da informação a eles fornecida por seus subordinados, pela estrutura da organização, pelo sistema de avaliação de desempenho e pela orientação estratégica da organização”.

Portanto, cabe ao profissional da controladoria organizar o banco de dados e as informações da organização, para que elas cheguem à pessoa certa no momento oportuno. Nesse sentido, OLIVEIRA (1998, p.159) destaca que:

“A controladoria procura caracterizar-se como um grande banco de dados e informações, para subsidiar as tomadas de decisões para a gestão empresarial e controle das atividades. O objetivo máximo a ser alcançado é produzir a informação certa para a pessoa certa no momento certo”.

“Analisar a massa de dados, formular diagnósticos da maneira mais precisa e atualizada possível, estudar alternativas e gerar relatórios compactos passam a ser, conseqüentemente, a filosofia máxima da moderna controladoria”.

A controladoria é responsável pela coordenação de esforços para atingir os resultados propostos pelos gestores, bem como pela criação, implantação e manutenção do sistema de informações. Assim ela concentra e tem acesso a todas os dados e informações, permitindo com isso o controle do banco de dados da

empresa. Tal procedimento permite a elaboração de relatórios tempestivos e claros aos gestores e demais interessados pelas informações.

A partir do momento em que a controladoria assume o banco de dados e as informações da organização, ela se responsabiliza pela qualidade das informações que serão repassado aos gestores e demais interessado. Não obstante, cria controles que atendam às necessidades dos usuários e proporcione condições de análise de tendências e influências, base para a elaboração do planejamento.

2.5A CONTROLADORIA E OS RELATÓRIOS GERENCIAIS

A controladoria é responsável pelo repasse e interpretação de todas as informações econômicas financeiras para os gestores. Essas informações são interligadas e repassadas como suporte ao processo decisório, sob forma de relatórios escritos, figuras e tabelas, devendo ser elaborados de forma clara e precisa.

Segundo TUNG (1973, p.390), os relatórios são elaborados para atender aos usuários e:

“Calcular o lucro e as vantagens obtidas em relação aos planos estabelecidos; melhor controlar as operações correntes e tomar as decisões necessárias; avaliar o desempenho por área, responsabilidade, etc; fornecer bases para o planejamento futuro”. Eles podem ser classificados em dois tipos: “os que a administração deve ter sempre em mãos e os que são elaborados quando solicitados”, e devem seguir um programa de trabalho para atender às necessidades da empresa: “”.

1. *“Fornecer informações econômico-financeiras sobre as operações da empresa à cúpula administrativa”.*
2. *“Alertar em tempo hábil os desvios ocorridos sobre os planos”.*
3. *“Estar interligado às áreas comerciais e de produção para acompanhamento dos planos de ação”.*
4. *“Manter-se informado sobre todos os acontecimentos externos à empresa”.*
5. *“Melhorar os sistemas de relatórios com seminários em outras áreas da empresa e entidades externas”.*
6. *“Manter contato com outros departamentos para melhor esclarecer os fatos relatados”.*

Um dos problemas quanto ao devido uso das informações é que muitos administradores não sabem que tipos de informações são necessários para o melhor desenvolvimento das suas atividades, nem mesmo como essas informações serão processadas. HENDRIKSEN e VAN BREDA (1999, p.144) referem que:

“Se as empresas soubessem com maior exatidão qual é a informação desejada e utilizada pelos investidores, poderiam projetar relatórios financeiros de maneira mais específica, visando facilitar a tomada de decisões por parte dos investidores”.

Diante do exposto, cabe ao profissional da controladoria analisar e interpretar as informações contábeis gerenciais necessárias para que os gestores possam administrar suas operações com elevado grau de satisfação. Esse trabalho resultará na geração de relatórios para atender a diversificados tipos de usuários.

Independentemente das necessidades dos usuários dos relatórios, eles devem ser confeccionados de acordo com as características apresentadas na Figura 7.

Figura 7: As principais características de relatórios

CARACTERÍSTICAS	DESCRIÇÃO
Utilidade	Os relatórios devem ser instrumentos auxiliares das decisões e acioná-las.
Rigor e Independência	Devem conter uma apresentação imparcial de todos os fatos relevantes de uma situação, com significado definido para as pessoas a quem são endereçados.
Consistência	Devem ser consistentes e neles devem estar apresentados fatos em base comparativa.
Clareza	Devem ser rapidamente assimilados pelas as pessoas a quem são endereçados.
Concisão	Devem ter maior concisão possível.
Oportunidade	Devem ser preparados cobrindo períodos definidos e produzidos com rapidez suficiente para habilitar a execução de ações corretivas em tempo hábil.
Economia	Devem conter somente informações relevantes.
Objetividade	Devem conter somente as informações necessárias para cada usuário.

Fonte: Oliveira (1998 p.148).

Conforme figura acima, os relatórios, ao serem confeccionados, devem ater-se às características específicas, gerando informações úteis, consistentes, claras, objetivas, oportunas, e relevantes aos usuários. Antes de elaborar os relatórios contábeis gerenciais, deve-se analisar primeiramente a quem eles se destinam e para que serão utilizados.

Os relatórios contábeis gerenciais podem ser divididos em dois tipos: relatórios exigidos pela legislação e relatórios gerenciais. O primeiro apresenta uma estrutura

padronizada de acordo com normas e regulamentos impostos pelo governo ou pelos órgãos regulamentadores e fiscalizadores, como: Banco Central, Comissão de Valores Mobiliários e outros, utilizando-se da contabilidade financeira como base sustentatória das informações. Já o segundo atenderá às necessidades dos gestores. Não existindo um modelo padrão para eles, serão confeccionados de acordo com as necessidades e características dos gestores.

2.5.1 OS RELATÓRIOS GERENCIAIS

Cada vez mais os administradores das empresas necessitam acompanhar, analisar e controlar as operações e o desempenho de seus processos básicos, como compras, vendas, recebimentos e pagamentos. Para desempenhar tal atividade, as empresas necessitam de sistemas de informações adequados para gerar relatórios contábeis gerenciais que sejam fontes de informações para apurar os resultados econômicos e financeiros do empreendimento. WERNKE (2001, p.35) afirma que as informações contidas nos relatórios gerenciais devem ser:

1. *“Confiáveis: os dados utilizados devem ser aceitos por todos dentro da organização”.*
2. *“Fornecidas em tempo hábil: a informação gerencial só se justifica se permitir uma tomada decisão, e isso só são viáveis dentro de prazos aceitáveis, ou seja, tempestivamente”.*
3. *“Relevantes: fatos e detalhes irrelevantes podem ser suprimidos quando o uso da informação não depender deles”.*
4. *“Comparáveis: possibilitar a comparação de resultados reais com previstos, ou, ainda, resultado de um período com outros, tornando as decisões mais seguras”.*

Cada empresa deverá elaborar os seus relatórios contábeis gerenciais de acordo com as suas necessidades, determinando o que lhe interessa para a tomada de decisões. Devem ser instrumentos que alimentam os processos no nível estratégico, gerencial e tático da organização.

Segundo MASSON JÚNIOR (APUD BEUREN, 2000, p.28).

“O sistema de informações gerenciais deve fornecer as informações básicas de que os gestores necessitam em suas tomadas de decisões. Assim, quanto maior for a sintonia entre a informação fornecida e as necessidades informativas dos gestores, melhores decisões poderão ser tomadas”.

Os relatórios contábeis gerenciais têm como finalidade orientar os gestores para atingir suas metas, verificando os possíveis problemas e sua solução. Assim, OSTRENGA (1997, p.19) relata que:

“A principal finalidade dos relatórios gerenciais periódicos deveria ser a de fornecer aos gerentes um meio de monitorar a evolução em direção às metas e dirigir as energias para as situações que necessitam de atenção”.

Com isso, os sistemas de informações devem ser flexíveis perante os novos problemas que aparecem durante a gestão, contribuindo para o surgimento de novos relatórios gerenciais. MAGALHÃES e LUNKES (2000, p.76) apontam que:

“Entre os diversos relatórios para usos gerenciais, podem ser esperados do sistema, pelo menos, os seguintes: Listagem de Clientes, Listagens de Duplicatas a Receber por Idade de Vencimento, Inventários de Estoques por Itens de Grandes Valores, Listagens de Despesas e Custos Operacionais, Listagens de Fornecedores por Idade de Vencimento, Listagem de Contas a Pagar, Listagens de Compromissos Imediatos, Fluxo de Caixa, Orçamento Financeiro e Orçamentos Especiais”.

Não existe uma padronização dos modelos de relatórios. Cada empresa cria os seus, de acordo com as suas necessidades. Eles podem variar de uma empresa para outra e o importante é que sejam elaborados com a finalidade de expor todas as informações necessárias para os gestores nas tomadas de decisões e acompanhamento das atividades.

A seguir, apresenta-se um conjunto de relatórios contábeis gerenciais, com a finalidade indicar, controlar e simular situações futuras no cenário político, econômico, fiscal. Podem ser utilizados como direcionadores de ações corretivas.

a) Relatórios de Produção.

Os relatórios gerenciais mostrados na figura 8 têm como finalidade controlar o tempo, os custos e outras informações relevantes para o planejamento da produção.

Figura 8: Relatórios de Produção

TÍTULO	INFORMAÇÕES	FINALIDADE
Diário de Produção	Resumo da produção, variações de volume, mão-de-obra e matérias-primas.	Controlar a produtividade diária.
Estrutura de Produto	Resumo do Material utilizado em cada produto que será fabricado. Com dimensões das peças e medidas específicas.	Controlar a produtividade e prevenir erros de fabricação. Controlar a necessidade de compra.
Sobre as Despesas	Comparação das despesas variáveis com as orçadas.	Controlar as despesas variáveis.
Sobre o Rendimento	Análise do custo de mão-de-obra direta e sobre-custo.	Determinar a eficiência por departamento e por tipo de despesa.
Sobre o custo de Produção	Resumo do custo atual e do custo padrão e apresentação das discrepâncias.	Controlar os principais elementos de custo e medir a consequência do volume de produção.
Resumo das despesas	Análise das variações dos custos.	Controlar despesas

Departamentais		departamentais.
Análise do lucro Bruto	Análise da tendência do custo dos produtos vendidos e da política de preços.	Determinar a contribuição de cada produto no lucro bruto.

Fonte: Adaptado de TUNG (1973. P.395-399).

Os relatórios de produção visam a acompanhar, controlar o nível de desempenho dessas atividades em um determinado período, possibilitando, com isso, avaliar o grau de satisfação dos clientes, eliminar desperdícios, reduzir os custos e buscar melhoria contínua.

b) Relatórios de Vendas

Os relatórios gerenciais de vendas, exemplificados na Figura 9, são utilizados para acompanhar as operações de vendas de produtos e serviços, bem como a posição e a evolução do faturamento em um determinado período da empresa.

Figura 9: Relatórios de Vendas

TÍTULO	INFORMAÇÕES	FINALIDADE
Faturamento	Vendas em Reais.	Vendas em Reais.
Resultado das Vendas	Resumo das etapas para obter o resultado final das vendas.	Indicar a lucratividade das vendas em um determinado período.
Resumo de Despesas de Vendas	Comparação das despesas reais com as orçadas.	Controlar as despesas com vendas, evitando excedentes.

Fonte: Adaptado de TUNG (1973 p.395-399).

Os relatórios gerenciais de vendas pretendem acompanhar, controlar e avaliar o nível de desempenho dessas atividades em um determinado período, possibilitando, com isso, a sua inter-relação com as demais áreas, pois é a partir das vendas que se obtém a maior parte do capital giro.

c) Relatórios de administração geral

Os relatórios gerenciais de administração geral apresentado na Figura 10 acompanham as operações pertinentes a funcionários, como admissão, demissão, férias e 13º salários, bem como compras e outras atividades relacionadas à administração geral.

Figura 10: Relatórios de Administração Geral

TÍTULO	INFORMAÇÕES	FINALIDADE
Sobre Compras	Comparação dos preços atuais com os preços padrão.	Determinar a tendência dos preços e a eficiência do departamento de compras.
Programação das Compras	Resumo da posição dos estoques mínimo e máximo de cada produto e saldo final.	Controlar a quantidade de itens existentes em estoque.
Sobre as Operações	Resultados obtidos com variações.	Determinar o resultado global da empresa.
Sobre os Salários	Análise do efeito de aumento salarial.	Permitir traçar uma política salarial global.
Sobre o Estoque	Análise dos itens de reduzido uso.	Reduzir o custo dos estoques.

Fonte: TUNG (1973 p.395-399).

Os relatórios gerenciais de administração geral visam a controlar, acompanhar e avaliar as operações com a administração geral, uma vez que essas geram e aumentam gastos operacionais e obrigações para com terceiros, afetando os resultados econômicos e financeiros da empresa.

d) Relatórios Gerenciais Financeiros

Os relatórios gerenciais financeiros apresentados na Figura 11 permitem o controle das operações referentes aos pagamentos e recebimentos, ou seja, acompanha as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa.

Figura 11: Relatórios Gerenciais Financeiros

TÍTULO	INFORMAÇÕES	FINALIDADE
Contas a receber e Recebidas	Resumo das duplicatas por ordem de vencimento, nome do cliente, data de emissão, valor e juros.	Fornecer informações sobre as pendências de recebimento e as recebidas.
Contas a pagar e Contas pagas	Resumo das obrigações por ordem de vencimento, fornecedor, data de vencimento, valor e juros.	Fornecer informações sobre todas as obrigações a vencer, vencidas e liquidadas.
Fluxo de Caixa	Resumo das entradas, saídas e saldo final das disponibilidades.	Indicar a situação de liquidez da empresa.
Análise econômica financeira	Posição econômica financeira da empresa.	Fornecer as modificações na posição econômico-financeira da empresa pelo fluxo de recursos.

Fonte: TUNG (1973 p.395-399).

Permite o controle e o acompanhamento da posição e evolução do capital de giro em um determinado momento, bem como do prazo médio dos pagamentos e dos recebimentos, destinando os excessos de caixa para aplicações que tragam um retorno satisfatório para a empresa.

e) Relatórios Contábeis

Os relatórios gerenciais da área contábil, exemplificados na Figura 12, buscam mostrar as situações patrimoniais, financeiras e econômicas da empresa em um

determinado momento, informando a presença ou a ausência de riqueza para o desenvolvimento das atividades operacionais.

Figura 12: Relatórios Gerenciais Contábeis

TÍTULO	INFORMAÇÕES	FINALIDADE
Planejamento Tributário	Resumo dos impactos tributários no fluxo de caixa.	Simular possíveis mudanças nas cargas tributárias e o que pode refletir nos negócios.
Controle do Ativo Permanente	Resumo de todos os bens, por data de aquisição, valor, quota de depreciação e localização.	Demonstrar a relação de todos os bens adquiridos pela empresa que se encontram em uso, sucateados e consignados.
Análise de Custos	Evolução dos gastos e receitas.	Fornecer informação necessária para a tomada de decisão.

Fonte: TUNG (1973 p.395-399).

Os relatórios gerenciais contábeis pretendem controlar, acompanhar e analisar o reflexo das demais operações na movimentação geral da empresa.

Estão descritas, portanto, as responsabilidades da controladoria no sistema de informações contábeis gerenciais, cabendo ao *controller*, interpretar, analisar e comunicar as informações e monitorar as ações dos gestores para as melhores decisões.

A controladoria monitora o processo de gestão, acompanha a implantação do sistema de informações gerenciais e cria e interpreta os relatórios contábeis gerenciais, sendo “peça chave”. Para harmonizar as decisões e as informações, no sentido de assegurar que o resultado global da empresa seja atingido.

No próximo capítulo, serão realizadas a descrição e a análise metodológica para implantação implementação de um sistema de controladoria.

3. METODOLOGIA PROPOSTA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CONTROLADORIA

3.1 CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

O pressuposto no desenvolvimento deste trabalho é que, independentemente do tamanho da empresa, origem, produtos, mercados e objetivos, cada empresa possui seu próprio modelo de gestão, isto é, sua própria maneira de administrar negócios. Embora na prática nem sempre o modelo de gestão esteja claramente definido, percebe-se que geralmente existe e se faz presente de alguma forma na empresa.

O desenvolvimento da metodologia de implementação procurará demonstrar que o planejamento, a execução e o controle adequado das atividades da empresa permitirão o retorno esperado do investimento realizado e sua permanência no mercado. Na maioria das vezes essas implementações requerem profundas mudanças em crenças, valores, atitudes e comportamentos, ou seja, demandam mudanças na cultura organizacional. Assim, para que a implementação tenha sucesso requer-se uma metodologia adequada a cada situação.

Para a realização deste capítulo consideraram-se duas realidades no cotidiano das empresas e na literatura específica das áreas de Administração, Economia e Contabilidade:

- a) A competitividade estabelecida entre as empresas, com a globalização dos mercados.
- b) As informações contábeis geradas com a metodologia da contabilidade tradicional não atendem satisfatoriamente aos gestores das empresas, que, procurando adaptar-se à realidade de um mercado extremamente competitivo, assumiram novos papéis.

A turbulência que caracteriza o ambiente no qual as empresas atuam resulta de forças progressivas que fixam o passo de mudança através de avanços técnicos, econômicos, e de forças reacionárias que são grupos contrários a mudanças, ambos provocando impacto sobre a empresa. A consequência desta turbulência é que as

decisões têm se tornado mais incertas, e as penalidades para decisões incorretas, mais severas.

De todas as forças remodeladoras da atual necessidade de gerenciamento, a mais poderosa é a nova ordem econômica mundial. Esta tendência atual de globalização intensifica as atuais relações comerciais, encorajando novas alianças. Este condutor de competitividade está forçando muitas empresas a reconsiderar suas estruturas de gerenciamento e processos de tomada de decisões. Os gerenciadores cada vez mais precisam responder aos problemas e oportunidades com soluções para suas necessidades locais, nacionais e internacionais.

3.2 CONTROLE X DIRETRIZES

A palavra “controle” pode ser conceituada de diferentes modos, o que pode gerar um reduzido nível de entendimento no âmbito das organizações. O problema da terminologia nas ciências sociais tem dimensões preocupantes e a abordagem de um tema específico precisa preocupar-se com a sua compreensão e clareza no sentido de diminuir a possibilidade de imprecisões. A respeito desse problema, observa MARTINS (1978):

“O que comumente se denomina de mero problema de terminologia talvez fosse mais bem tratado como magno problema de terminologia. Infelizmente encontra-se em todas as áreas, principalmente nas sociais (e econômicas em particular) uma profusão de nomes para um único conceito e também conceitos diferentes para uma única palavra”.

BRISOLLA (1990) conceitua controle como:

“Um processo de verificação prévia, concomitante ou a posteriori, que ocorre num lapso de tempo, para conhecer a evolução no desempenho de um sistema ou de uma atividade através da comparação de novo estágio com outro inicial definido como padrão, desencadeando ações que assegurem a consecução dos objetivos esperados”.

3.2.1 CADA EMPRESA DEVE DESENVOLVER SEU PRÓPRIO SISTEMA DE CONTROLE.

Sabe-se que, assim como não existem duas pessoas iguais, não existem também duas empresas iguais, ainda que pertençam ao mesmo setor e operem com os mesmos produtos ou serviços.

A consequência imediata deste fato é que, da mesma forma, não deverão existir dois sistemas de controle iguais. Cada empresa tem suas particularidades, sua

cultura, seu processo diferenciado, seus métodos de trabalho e de administração, suas necessidades específicas de informação e sua gerência com políticas, objetivos, princípios, personalidades e nível de competência próprios.

Assim, no desenho e na estruturação de um sistema de controle, a cópia pura e simples costuma gerar maus resultados. Os princípios básicos nos quais se apóiam os sistemas de controle são sempre os mesmos. Mas sua aplicação prática deverá incorporar as adaptações que os tornem adequados às particularidades e às necessidades específicas de cada empresa.

3.2.2 POR MAIS INTELIGENTE QUE SEJA, O SISTEMA NÃO PODERÁ COMPENSAR A FALHA DOS ADMINISTRADORES DA EMPRESA.

Algumas empresas só pensam seriamente na adoção ou no aperfeiçoamento de um sistema de controle quando os prejuízos começam a aparecer. Sob tais circunstâncias, é comum que se atribua à ausência de controle ou à ineficiência de um sistema a origem dos problemas financeiros constatados. Caso haja indícios de que a razão básica das dificuldades financeiras da empresa reside na incompetência de um ou mais administradores, será indispensável assumir o fato e promover as alterações necessárias. Deve-se ter sempre em mente que os sistemas de controle não compensam a ineficiência administrativa.

3.2.3 ENTRE DOIS SISTEMAS DE CONTROLE EQUIVALENTE O MAIS SIMPLES DEVE SER ESCOLHIDO

Uma vez estabelecidos os objetivos da empresa e os sistemas de controle alternativos aplicáveis ao alcance desses objetivos, deve-se dar preferência ao sistema que apresente maior simplicidade. Complexidade é sinônimo de custo elevado. Quanto mais complexo um sistema, maior serão as despesas envolvidas, maior a necessidade de treinamento de pessoal qualificado e maior as possibilidades de que erros comprometedores venham a ser cometido.

Por outro lado, a maioria das empresas, principalmente as de pequeno e médio porte, não necessita de sistemas de controle complexos. Para minimizar a complexidade dos sistemas considerados para a implantação em sua empresa, o administrador fará bem de submeter cada um deles ao teste da essencialidade, ou

seja, cada operação prevista deve ser analisada para se estabelecer se é realmente necessária ou se pode ser substituída por outra operação mais simples.

3.2.4 É PRECISO REALISMO NA DEFINIÇÃO DOS PRAZOS DE IMPLANTAÇÃO

A implantação ou revisão do sistema de controle é sempre uma tarefa de máxima complexidade, que compreende a criação ou reformulação dos procedimentos.

Um trabalho exaustivo de análise das atividades subjacentes a esses procedimentos e técnicas é essencial e envolve, muitas vezes, re-trabalhos destinados a corrigir erros de interpretação, muito comuns nesta oportunidade. Mesmo com todo o re-trabalho efetuado, geralmente descobre-se, mais à frente, que muitos detalhes escaparam às revisões preliminares e que, portanto, novos re-trabalhos serão requeridos.

Todo esse processo, que envolve, pelo menos parcialmente, a aplicação da técnica de tentativa, erro, correção, tende a demandar tempo, tornando, na prática, impossível prever com exatidão ou até mesmo com razoável aproximação o prazo requerido para implantação do sistema de controle. O que teoricamente parece ser uma tarefa fácil torna-se penoso e lento quando se trata de sistemas de controle.

3.2.5 PESSOAS SÃO DECISIVAS PARA A EFICIÊNCIA DO SISTEMA

Freqüentemente, as empresas contratam um consultor externo para criação ou renovação de um sistema de controle.

Quando esse consultor conclui o trabalho e deixa a empresa, esta muitas vezes tem toda uma parafernália de material que compõe a parte não humana, mas não tem pessoal adequado para operá-lo com eficiência. Em outras palavras: a empresa dispõe de um sistema de controle eficiente, dispõe de formulários, de orçamento e de informação à gerência, mas não possui pessoal apto a elaborar, interpretar e aperfeiçoar todo esse conjunto de documentos e quadros demonstrativos e explicações de variações.

Uma condição básica do sucesso dos sistemas de controle (assim como de qualquer operação que dependa muito do trabalho humano) é, pois, a informação e formação do pessoal envolvido. Conforme enfatizado por especialistas, as pessoas,

e não relatórios, formulários, equipamentos sofisticados ou qualquer outro recurso material, fazem o sistema de controle funcionar adequadamente.

3.2.6 O FUTURO É MUITO IMPORTANTE NO PLANEJAMENTO DE UM SISTEMA DE CONTROLE

Sistemas de controle não se criam, nem se alteram com facilidade. São operações de alta complexidade que implicam, sempre, a aplicação de consideráveis recursos de tempo e dinheiro.

Assim, não se justifica que sistemas sejam desenhados apenas em função das condições presentes. É preciso que, no projeto, tome-se em conta também o futuro da empresa, a fim de que as alterações ora previstas para o porte e estrutura da empresa sejam desde já refletidas na sua concepção.

As empresas costumam crescer e modificar-se. Se esse crescimento e essa modificação não forem, tanto quando possível, previstos antecipadamente no desenho do sistema de controle, não tardará que ele se sujeite a um sem-número de sucessivas adaptações, tornando-se excessivamente dispendioso e de eficiência duvidosa.

Conforme TUNG (1985):

“Ante o ritmo de desenvolvimento experimentado pelo Brasil nos últimos anos, uma verdadeira revolução fez-se sentir nos métodos de trabalho do planejamento e controle financeiro das empresas. O mundo empresarial brasileiro está cada vez mais competitivo, obrigando a uma ênfase sempre maior na análise e investigação dos problemas que diariamente desafiam o executivo”.

3.3 ETAPAS DE CONCEPÇÃO DOS PROCEDIMENTOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA CONTROLADORIA PARA GESTÃO EMPRESARIAL

A seguir, discute-se, por etapas, a metodologia proposta, baseada parcialmente nos conceitos apresentados por NAKAGAWA (1995) e KAPLAN (1997). Tais etapas são:

1. *Definição da estrutura organizacional: levantamento das características principais da empresa e padronização dos conceitos e expectativas dos gestores da organização.*
2. *Definição dos objetivos da organização.*
3. *Definição do projeto de re-estudo da Controladoria.*

4. Divulgação.

5. Feedback.

Os itens a seguir apresentam maiores detalhes sobre os procedimentos propostos.

3.3.1 DEFINIÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3.3.1.1 LEVANTAMENTO DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA E PADRONIZAÇÃO DOS CONCEITOS DOS GESTORES DA ORGANIZAÇÃO

Nesta etapa são definidas as características básicas da empresa e o desenho da forma de atuação utilizada na implantação dos procedimentos. Neste momento é importante a troca de idéias entre os principais executivos, com vistas ao pleno conhecimento da estrutura organizacional da empresa, dos sistemas de informações e de comunicações existentes, de seus processos operacionais, etc., visando à harmonização dos conceitos sobre a instituição em que atuam. Isto parece desnecessário a princípio, mas mesmo atuando dentro da mesma organização as diferenças no entendimento e interpretação dos conceitos podem ser grandes. Tome-se como exemplo KAPLAN (1993):

“O comitê diretivo pensou que tivessem chegado a um acordo sobre a nova estratégia global da organização:” prestar serviços de excelência a clientes alvos “. Uma pesquisa revelou cinco segmentos básicos de mercado entre os clientes existentes e os clientes potenciais, cada qual com diferentes necessidades. Contudo, ao definir os indicadores de performance para a parcela de clientes potenciais, ficou evidenciado que apesar dos 25 executivos terem concordado com a palavra de estratégia, cada qual tinha uma definição diferente de serviços de excelência e imagem diferente dos clientes alvos”.

A realização de palestras com os gestores da organização é necessária para a padronização de conceitos. Porém, trata-se de uma tarefa bastante difícil, pois requer a reunião de pessoas cujo tempo tem um custo elevado para a empresa.

Dessa forma, é necessário que as palestras sejam preparadas antecipadamente, com elaboração de materiais explicativos a respeito do tema, destacando os pontos a serem discutidos e antecipando, através de questionários e entrevistas, os pontos que serão abordados.

Outro item importante na execução destes procedimentos é o esclarecimento a respeito da razão de sua implantação. Por se tratar de uma atividade que irá envolver toda a organização, o esclarecimento torna-se vital para impedir interpretações errôneas sobre a razão da implantação de um sistema de controle.

Nesta fase são definidas, ainda, a missão da empresa e a equipe de implementação, bem com a escolha pela empresa do RD "Representante da Diretoria o qual terá maior participação no sistema de implantação. Dessa forma, além dos principais executivos, é imprescindível que os acionistas participem desta etapa".

A seguir, serão detalhados estes tópicos.

3.3.1.2 MISSÃO DA EMPRESA

A missão da empresa deve mostrar onde esta pretende chegar no horizonte analisado. Deve levar em consideração as expectativas dos acionistas, ponderando a capacidade da empresa e as tendências do mercado. A missão deve ser estabelecida de forma racional, considerando as limitações atuais existentes. A coerência na formulação da visão é fundamental para os demais elementos que compõem o processo.

Cabe a Controladoria conduzir este processo, como participante neutro nas reuniões, mediando as discussões entre os demais participantes. O estabelecimento da missão é a base para a continuidade do processo, pois a partir dela serão determinadas as variáveis, as metas e o perfil da organização.

Assim, para estabelecer a missão pode-se fazer uma apresentação dos procedimentos através de uma reunião com os principais executivos da organização e os acionistas ou seus representantes, para a definição da missão da empresa e a apresentação inicial dos procedimentos teóricos (necessidade de sua implantação e suas etapas).

A pauta da reunião a ser entregue para a confirmação deve ser detalhada para preparar os participantes quanto ao seu conteúdo. Conforme se pode verificar nos **Anexo A**, esta reunião deve servir inclusive para esclarecer a metodologia utilizada.

Na condução da reunião é importante que sejam apresentados exemplos que servirão como base para iniciar a definição da “missão”, os quais serão colocados em discussão para, a partir das modificações sugeridas, chegar a um consenso quanto à sua definição final.

Para melhor orientação dos participantes, seria interessante apresentar material de apoio contendo informações gerais, como, por exemplo:

- a) Posicionamento da administração financeira *versus* administração contábil.
- b) Perfil da composição dos resultados.
- c) Perspectivas da área financeira.
- d) Áreas não exploradas; etc.

O estabelecimento da missão deve ter a concordância de todos os gestores da organização. Uma vez estabelecida a missão, os demais elementos serão definidos de acordo com ela.

3.3.1.3 EQUIPE DE IMPLEMENTAÇÃO

A definição da equipe ou da pessoa responsável pela implementação deve ser efetuada nesta fase. Apesar da condução ser da Controladoria, a implantação dos procedimentos requer a participação de profissionais que atuam nas respectivas áreas para que todas as perspectivas concebidas sejam analisadas.

Essas pessoas serão envolvidas na fase de implementação e também para análises periódicas realizadas nos procedimentos, avaliando as alterações ocorridas na organização. Sua participação é importante, pois traz visões diferentes da organização, conforme sua área de atuação. Muitas vezes, alguns pontos de deficiência podem não ser percebido por uma área específica, porém dificilmente não serão percebidos por algum participante do processo.

3.3.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO

Das reuniões realizadas na fase anterior devem ser levantadas todas as informações possíveis sobre o que foi discutido. Com essas informações deve-se sumarizar os principais objetivos citados durante a reunião e preparar um material

onde serão listadas todas as colocações que se assemelham a objetivos. Esta lista irá fazer parte do questionário a ser distribuído aos responsáveis para que possam estabelecer seus objetivos dentro das perspectivas consideradas. O questionário deve conter os seguintes pontos:

- a) Considerando a missão da organização, quais os principais objetivos de cada ação e quais as perspectivas de serem alcançados?
- b) Que características os objetivos devem possuir?
- c) Nos objetivos sugeridos, como medir seu desempenho?
- d) Quais as medidas que devem ser tomadas dentro da organização para que estes objetivos sejam alcançados?
- e) Quais indicadores poderiam refletir a eficácia das medidas tomadas e qual sua forma de mensuração?

Após a distribuição do questionário, devem ser realizadas entrevistas com cada um dos gestores para que todas as respostas sejam direcionadas no mesmo sentido, e também para que as respostas tenham abrangência suficiente na elaboração dos procedimentos (os Anexos apresentam um modelo do questionário a ser enviado aos gestores). Após o recolhimento do questionário, deve-se tabular as informações e apresentar o seu resultado. A forma de apresentação dessas informações deve levar em conta o resultado das entrevistas realizadas. Assim, pode-se chegar aos seguintes objetivos KAPLAN (1997):

Perspectiva financeira:

- Aumentar a produtividade.
- Maximizar o retorno sobre o investimento
- Aumentar a receita de prestação de serviços.
- Reduzir os custos administrativos, sem prejudicar a qualidade dos serviços prestados.

Perspectiva dos clientes:

- Promover melhor atendimento aos clientes, em relação aos concorrentes.
- Tornar-se conhecido no mercado pelo seu relacionamento com os clientes.
- Manter uma gama de serviços para atender às necessidades dos clientes.
- Proporcionar ao cliente facilidades que o diferenciem da concorrência.
- Minimizar o nível de reclamações recebidas.

Perspectiva de processos internos:

- Ter processos internos ágeis, informatizados e seguros.
- Manter um processo de avaliação interna para todas as áreas da empresa.
- Fomentar os sistemas de controle existentes na empresa.
- Eliminar os processos que constituem re-trabalhos.

Perspectiva de aprendizado e crescimento:

- Manter uma equipe especializada em todas as áreas, visando aumentar a qualidade.
- Manter um plano de carreira baseado na avaliação de desempenho.
- Manter uma estrutura de treinamento dos profissionais, com acompanhamento periódico de sua avaliação.
- Manter pessoas qualificadas agindo de forma participativa, de modo a maximizar a sinergia dentro da organização.

Nesse momento, os procedimentos começam a apresentar um formato mais apurado, reduzindo as distorções iniciais.

3.3.3 DEFINIÇÃO DO PROJETO DA CONTROLADORIA

Tendo a missão e os objetivos da empresa definidos, estabelecem-se os objetivos da Controladoria e o que se pretende atingir com o re-estudo. Deve-se escolher indicadores para evidenciar se estes objetivos estão sendo cumpridos ou não.

Dessa forma, para cada objetivo devem ser considerados apenas alguns indicadores para que seja possível detectar rapidamente o desvio. Se a quantidade de indicadores for muito grande, a análise da informação ficará mais complicada, pois seria necessário analisar todas as combinações entre os indicadores.

- Aumentar a produtividade.
- Maximizar o retorno sobre o investimento.
- Reduzir os custos administrativos, sem prejudicar a qualidade dos serviços prestados.
- Promover melhor atendimento aos clientes, em relação aos concorrentes.
- Minimizar o nível de reclamações recebidas.
- Ter processos internos ágeis, informatizados e seguros.
- Fomentar os sistemas de controle existentes na empresa.
- Manter uma estrutura de treinamento dos profissionais, com acompanhamento periódico de sua avaliação.
- Registrar e controlar todos os atos e fatos que alterem a situação patrimonial.
- Salvarguardar ativos.
- Controlar e manter pagamentos e recebimentos em dia.
- Administrar a sobra ou a falta de recursos financeiros, maximizando o lucro.

Para cada objetivo estipulado, pode-se traçar um indicador para análise.

Dependendo da perspectiva em que ocorreram as distorções, os procedimentos a serem adotados serão diferentes. Dessa forma, as ações a serem tomadas serão muito mais rápidas e eficazes, uma vez que os pontos que necessitam ser verificados são imediatamente identificados. A importância do re-estudo está na possibilidade de se redirecionar as ações antes que as tendências negativas se concretizem, ou seja, no transcorrer do período em questão, conforme a sinalização dada pelo acompanhamento dos indicadores, pode-se verificar as razões que levam ao não alcance dos objetivos esperados. A seguir, alguns exemplos:

- Objetivo: aumentar a produtividade.

Como medir esse aumento?

Verificando a variação da receita sobre a variação da despesa total. Pode-se mensurá-la considerando a variação das receitas totais do ano em relação ao ano anterior sobre a variação total de despesas no mesmo período.

Fonte da informação: Controladoria Área Contábil

- Objetivo: promover um melhor atendimento aos clientes em relação aos concorrentes.

Como proceder?

Acompanhando a evolução do número de pedidos por cliente. É possível mensurá-la pela quantidade de pedidos que o cliente utiliza na empresa.

Fonte: Controladoria e Comercial

- Objetivo: ter processos internos ágeis, informatizados e seguros.

Como obtê-los?

Analisando o número de sistemas não informatizados sobre o total de sistemas existentes. Pode-se mensurá-lo pelo levantamento mensal das solicitações das áreas usuárias e pelo acompanhamento das novas implantações realizadas.

Fonte: Controladoria Área de Sistemas

- Objetivo: manter uma estrutura de treinamento dos profissionais, com acompanhamento periódico de sua avaliação.

Como realizar o acompanhamento?

Através do número de cursos efetuados e ou pelo percentual de cumprimento das metas. É possível mensurá-lo pelo levantamento dos cursos efetuados no ano e, pelo acompanhamento das metas traçadas.

Fonte: Controladoria Recursos Humanos (ARIMA 2002)

Deve-se, ainda, avaliar o relacionamento existente entre eles, para ter condições, inclusive, de verificar quais as áreas que devem ser atendidas prioritariamente. Na atual realidade competitiva, esse acompanhamento, que possibilita tal antecipação e uma visão da situação da empresa, representa um grande diferencial de sucesso.

3.3.4 DIVULGAÇÃO

Como toda informação gerencial, o acompanhamento das metas dos setores em análise deve ser de fácil visualização e deve vir de forma bastante objetiva.

Para a apresentação, podem ser elaborados relatórios contendo as seguintes informações:

- a) Resumo dos objetivos (especificando quais não foram atingidos).
- b) Apresentação das metas individuais:
 - Forma numérica.
 - Forma gráfica.
 - Plano de ações para melhorias, etc.

Por outro lado, devido à dinâmica das situações, acredita-se que a melhor forma de apresentação e divulgação dos procedimentos deve se dar através de um sistema que possibilite ao gestor consultar *on-line* todas as informações que gostaria de analisar. Assim, as consultas iniciais permitiriam verificar se os objetivos e as metas consideradas foram atingidos ou não e, posteriormente, conforme a necessidade, verificar os detalhes que formaram cada um.

Esse procedimento possibilita um acompanhamento rápido e preciso da situação da empresa, conforme a necessidade do gestor.

3.3.5 FEEDBACK

BRISOLLA (1990) considera que os sistemas possuem uma propriedade comum, que se refere a sua capacidade de:

"(...) auto-regular-se através do autocontrole para". Manter certas variáveis dentro dos limites da normalidade. É tendência natural para o equilíbrio, próprio dos sistemas."

Complementando, afirma que a busca natural desse "equilíbrio" ocorre por um processo definido como retro alimentação ou *feedback*, que pode produzir dois efeitos distintos no sistema, em relação as suas atividades:

- a) Redução dos níveis de desvios de uma variável controlada, segundo um padrão previamente definido.
- b) Ampliação dos resultados de sua atividade.

O ajustamento da empresa às exigências ambientais ocorre através de canais de informação que permitem à organização reconhecer essas exigências, como um importante mecanismo de *feedback* (CATELLI, 1992).

O *feedback* é definido por esses autores como um:

"(...) processo dinâmico pelo qual o organismo aprende através de sua experiência com o meio ambiente" e que se refere à "informação que reflete o resultado de um ato ou de um conjunto de atos do indivíduo, do grupo ou da organização".

O processo de gestão é apoiado pelo sistema de informação da empresa, que se constitui num mecanismo de *feedback*. Mecanismos de *feedback* evidenciam as necessidades de ajustes do sistema da empresa tanto para mantê-lo no rumo de seus objetivos durante a fase de realização de suas atividades quanto para o estabelecimento de objetivos que o conduzam efetivamente e da melhor forma à continuidade (planejamento).

Assim, os sistemas de informações da empresa devem ser estruturados de forma a suprir a necessidade de *feedback* do processo de gestão da empresa, nas fases de planejamento, execução e controle de suas atividades.

3.4 SINTESE

Em face do atual contexto, a metodologia proposta para a implementação de um sistema de controladoria é relevante não só como ferramenta para esta necessidade, mas também pela característica do ambiente, em que os controles existentes impactam crescentemente no processo de decisão.

É perceptível que a metodologia proposta não é, isoladamente, suficiente para apoiar o processo de decisão. No entanto, permite pelo menos um significativo apoio ao processo de tomada de decisões.

Evidentemente, o método não é auto-aplicável a todas as organizações. São necessários ajustes na forma de sua aplicação, de modo a permitir os melhores resultados.

Além disso, o nível de detalhamento deve ser coerente com o porte e as necessidades das organizações. É preciso, pois, respeitar a especificidade de cada empresa.

O capítulo seguinte demonstra a aplicação da metodologia proposta em uma empresa Metalúrgica e em plena fase de expansão.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA EMPRESA EM ESTUDO

Para este trabalho foi utilizado um estabelecimento Metalúrgico médio porte, localizado na cidade de São Lourenço do Oeste, no Estado de Santa Catarina: uma Industria Fabricante de Luminárias.

Os dados foram obtidos através de entrevistas com pessoas envolvidas na administração.

As entrevistas buscaram caracterizar as atividades e os controles de gestão operacionais, bem como os tipos de sistemas de informações utilizados pela empresa e como a contabilidade vem auxiliando os gestores nas etapas do processo de gestão.

Mediante a descrição do empreendimento e das atividades desenvolvidas, verificou-se a situação atual das suas informações e dos controles disponibilizados na gestão operacional da empresa, conforme discutido no capítulo 2.

A pesquisa ainda teve a finalidade de verificar como o sistema de informação da empresa encontrava-se configurado e como os gestores vinham sendo monitorados com relatórios contábeis gerenciais, para acompanhamento e elaboração do seu planejamento e controle operacional, conforme mostrado nos capítulos anteriores.

O capítulo inicia com a apresentação da Empresa Metalúrgica Fabricante de Luminárias.

Na seqüência, são descritos as atividades operacionais, o papel da contabilidade no suporte ao controle de gestão operacional, os controles de gestão operacional disponibilizados, os tipos de relatórios contábeis gerenciais gerados e os recursos tecnológicos de apoio.

4.1 APRESENTAÇÃO DA INDUSTRIA FABRICANTE DE LUMINÁRIAS

A empresa em análise é uma Industria Metalúrgica Fabricante de Luminárias, pessoa jurídica de direito privado, cuja denominação social é Blan Industria Metalúrgica Ltda. O início de suas atividades deu-se em 01 de outubro de 2000. Está situada em São Lourenço do Oeste, no Estado de Santa Catarina, Atua no ramo Metalúrgico, com fabricação de luminárias em geral tendo desenvolvido nesses últimos meses luminária de alto rendimento, Empresa de Pequeno Porte, de acordo com os limites estabelecidos pelo fisco.

O espaço físico que utiliza é de aproximadamente 1000 m². Atualmente, possui um quadro de 20 funcionários.

Produz uma média de 3000 luminárias ao mês, com a média de 150 luminárias por dia. Seu faturamento bruto anual em 31 de dezembro de 2004 foi de R\$ 2.200.000,00 e seu capital próprio, de R\$ 600.000,00.

Seus principais produtos são Luminárias Ovais, Calhas Comerciais, para lâmpadas fluorescentes em geral, e atualmente esta entrando no mercado de luminárias de alto rendimento aumentando com isso valor agregado aos seus produtos.

A Blan Industria Metalúrgica Ltda vem se destacando em inúmeras inovações tecnológicas, buscando a qualidade dos seus produtos em primeiro lugar, e a tecnologia e o lado humano sempre junto.

Está voltada à fabricação de luminárias à população local e regional, tendo ampliado nos últimos meses o seu mercado em todo o Brasil, valorizando seus clientes. Com o objetivo de oferecer maior flexibilidade ao atendimento de sua clientela, oferecendo produtos de altíssima qualidade com preço competitivo.

O empreendimento é do tipo familiar, estrutura organizacional burocrática, numa sociedade formada por dois sócios, cuja participação de capital encontra-se dividida em quotas.

4.2 MERCADO

Estando comprometida com o sucesso dos clientes, em razão disso possui uma equipe com colaboradores motivados desenvolvendo pesquisas para oferecer produtos adequados ao mercado. O resultado deste comprometimento foi sintetizado no seu Catálogo Geral.

Preocupada em oferecer produtos que se integram ao conceito arquitetônico do empreendimento, está constantemente disponibilizando produtos para os diferentes segmentos de acordo com a necessidade do cliente.

Os projetos são desenvolvidos utilizando materiais de última geração, atendendo a todas as normas técnicas e dentro do controle de qualidade que vem sendo implantado, voltado às diferentes necessidades do mercado: iluminações comerciais, decorativas e industriais.

Estando presentes em todo o Brasil e atendendo os mais diversos setores: bancos, redes de supermercados, shopping centers, lojas de departamento e empresas industriais de porte, bem como lojistas e grande atacados. Com ampla rede de representantes proporcionando aos clientes um atendimento completo. Do primeiro contato até a instalação final sempre levando informações técnicas e serviços de qualidade.

4.3 PERSPECTIVA

Tendo em vista a falta de energia que vem ocorrendo em nosso país e as perspectivas futuras de escassez e aumento da demanda, resolveu desenvolver luminárias de alto rendimento que utilizam a tecnologia do alumínio aumentando seu poder em refletir a luz, diminuindo a quantidade de luminárias, mantendo a qualidade e a luminosidade do ambiente, além do menor gasto de energia com mais iluminação.

4.4 CENÁRIO

Visando o nicho do mercado de Iluminação, Blan Industria Metalúrgica Ltda. resolveu investir no desenvolvimento de produtos para esse mercado e mesmo sabendo da existência de outros fabricantes já estabelecidos, criando uma nova filosofia de atuação que tem por objetivo baratear o preço para o consumidor de seus produtos, para isso desenvolveu junto a fornecedores nacionais alumínio acetinado de alto brilho que substitui o usado pelas demais indústria que é o alumínio anodizado importado sem diminuir a qualidade da iluminação.

4.5 CONTATOS INICIAIS

Os primeiros contatos com a empresa se deram em Setembro de 2004, quando fui contratado para a reestruturação da área de venda, e solicitei que me desse a oportunidade de fazer um trabalho de controladoria usando-a como laboratório, sendo que, em Novembro, a diretoria solicitou que, nesse processo, a empresa não fosse trabalhada apenas como um laboratório de experiência, mas que o trabalho representasse a implantação efetiva do sistema de controladoria, assumindo, assim, um caráter mais formal, no sentido de implantar e aprimorar os procedimentos da empresa.

4.6 MISSÃO ORGANIZACIONAL

Satisfazer as clientes com produtos e serviços prestados por profissionais plenamente qualificados para o exercício de suas respectivas funções e proporcionar prosperidade a seus proprietários e colaboradores.

4.6.1 PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS

1. Exercer as atividades profissionais com pontualidade, rapidez, eficiência e qualidade a um preço acessível às clientes de todas as classes sociais.
2. Respeitar os clientes em toda representatividade e liberdade de decisão.
3. Oferecer às clientes as melhores alternativas de produtos e serviços, considerando suas expectativas e necessidades.
4. Tratar as clientes de forma personalizada e de modo a estabelecer e manter um vínculo pessoal.
5. Desempenhar as atividades com a convicção de que elas podem ser realizadas, até nos mínimos detalhes, com ética e qualidade.
6. Ter uma atitude pró-ativa nos mais diversos aspectos relativos às atividades profissionais.
7. Assegurar o exercício de uma gestão eficaz do negócio, através da competência técnica e da inteligência emocional.
8. Posicionar-se no mercado como uma marca tradicional e de credibilidade.
9. Proporcionar aos profissionais parceiros / colaboradores o máximo de satisfação no exercício de suas funções.
10. Cumprir as obrigações de parceria, de forma a assegurar a prosperidade da marca e, conseqüentemente, a prosperidade do negócio.

4.6.2 MISSÃO

Oferecer produtos metalúrgicos e serviços de qualidade que satisfaçam às necessidades dos clientes e proporcionem prosperidade aos seus acionistas e colaboradores.

4.6.3 CRENÇA E VALORES

- Manter conduta moral e ética.
- Respeitar o indivíduo e o meio ambiente.
- Oferecer aos colaboradores condições de alcançar seu potencial pleno, apoiá-los e motivá-los, reconhecendo que sua participação no desenvolvimento da empresa é fundamental.
- Enfatizar e promover a qualidade, procurando prestar sempre o melhor atendimento a seus clientes.

4.6.4 POLITICA DE QUALIDADE

A empresa está comprometida em buscar a melhoria contínua da qualidade dos produtos, serviços e processos, através de parcerias com clientes, fornecedores e colaboradores, valendo-se de novas tecnologias, no intuito de exceder a expectativa de clientes externos, internos, acionistas e comunidade.

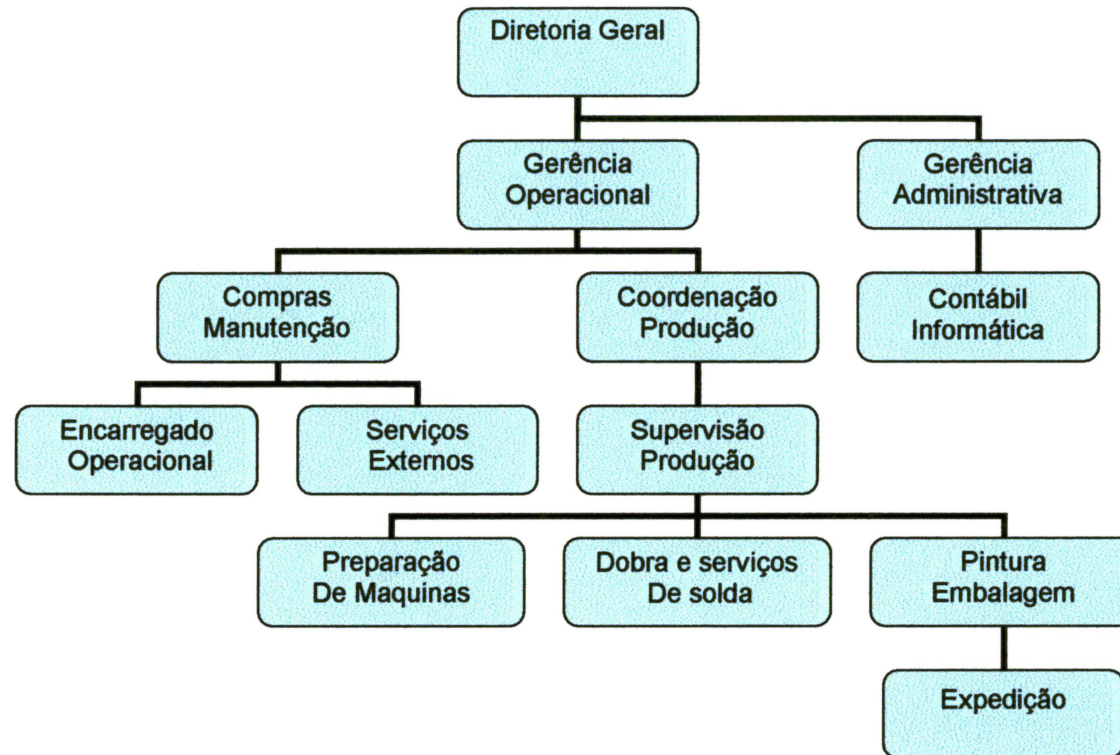
4.6.5 PRINCIPAIS OBJETIVOS

- Em relação aos acionistas: proporcionar uma resposta positiva às expectativas dos acionistas, com crescimento constante e lucrativo das atividades.
- Em relação ao produto: desenvolver produtos com diferenciação dentro de um mercado globalizado, com maior valor agregado, menor custo e maior rentabilidade.
- Em relação ao mercado: ampliar nossa participação no mercado nacional e estendê-la ao mercado exterior.
- Em relação aos colaboradores: promover oportunidades de desenvolvimento e crescimento aos seus colaboradores; reconhecer sua contribuição e desempenho.

A estrutura funcional é dividida em: Diretoria, duas Gerências. A Figura 13 retrata o aspecto funcional do empreendimento.

Figura 13: Organograma funcional da Blan Industria Metalúrgica Ltda.

62



Fonte: Autor 2005

A administração da sociedade é exercida pela Diretoria Geral da organização.

A gestão é centralizada na Diretoria, que se responsabilizam por todos os fatos administrativos, financeiros e técnicos, conforme a sua atribuição na sociedade, e representam a pessoa jurídica da empresa nas relações internas e com terceiros.

As Gerencias são responsáveis pelo dia a dia da organização, mas tudo é repassado para a administração Geral.

A seguir, é apresentada para cada função da estrutura organizacional a sua responsabilidade:

4.6.6 DIRETORIA GERAL

Responsabiliza-se pela contratação e demissão de funcionários, acompanhamento de contratos com fornecedores e reformas de melhoria na empresa; responsabiliza-se pelas movimentações financeiras da empresa, operações bancárias, controle de cheques a receber e pendentes de recebimentos e contas a pagar; bem como autoriza as ordens de compras.

4.6.7 GERÊNCIA ADMINISTRATIVA

Responsabiliza-se pelos pagamentos, recebimentos, cotações de preços para compras, problemas contábeis e acompanhamento de todas as atividades desenvolvidas pela empresa; tudo devidamente antecipadamente aprovado pela Diretoria geral, nada é feito sem a devida aprovação.

4.6.8 GERÊNCIA OPERACIONAL

Responsabiliza-se por todo o sistema operacional da organização em relação a produção parte técnica, programação de entrega; compra de matéria prima; etc. Responsabiliza-se pela qualidade dos produtos e pela política de qualidade que esta sendo implantada,mas tudo deve ser aprovado antecipadamente pela alta direção da organização.

4.6.9 COMPRA E MANUTENÇÃO

Responsabiliza-se pelas informações a serem repassadas a gerência de todo material que deve ser adquirido pela organização verificando todo dia os pedidos que foram programados com os produtos que se encontra em estoque.

Responsabiliza-se por toda a manutenção do ferramental da área de produção, pelo setup das máquinas e pela manutenção preventiva de todo o setor produtivo.

4.6.10 COORDENAÇÃO DA PRODUÇÃO

Responsabiliza-se por toda a produção verificando as ordens de fabricação que são repassadas pela gerencia operacional; devido a falta de um sistema de informação confiável o sistema é todo centralizado a gerencia que faz a programação via planilha de Excel onde é controlado o que deve ser produzido bem como as horas homem trabalhada e tempo de maquina que serão repassada a gerencia para calcular o preço de venda **(Anexo B)** .

4.6.11 SUPERVISÃO DA PRODUÇÃO

Responsabiliza-se por toda a parte de produção em si, acompanhando todo o processo até o final onde a mercadoria é entregue a expedição; repassa via relatório a quantidade de produtos acabados e entregue a expedição repassando a informação ao coordenador de produção.

Finalmente, observa-se que a Blan Industria Metalúrgica Ltda é uma organização do tipo familiar mesmo não a sendo, com níveis decisórios autocráticos e centralizadores. As pessoas envolvidas nos processos não têm liberdade de ação e a autoridade concentra-se na diretoria.

As atividades operacionais são divididas em quatro: compra, faturamento, conta a pagar e conta a receber. Salienta-se que a empresa em estudo não apresenta em sua estrutura organizacional adequada os respectivos departamentos para o desenvolvimento dessas atividades.

4.7 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS DA EMPRESA

As atividades operacionais de qualquer empresa estão relacionadas aos procedimentos utilizados para a execução das tarefas em todas as áreas. Cada pessoa que compõe as áreas recebe atribuições, responsabilidades e autonomia para executar suas obrigações.

Desse modo, na Figura 14 estão descritos os processos e as atividades operacionais da empresa em estudo, para verificar os controle operacionais que são utilizados.

Figura 14: Processos e Atividades da Empresa

PROCESSOS	ATIVIDADES
Compra	<ul style="list-style-type: none"> - Emitir pedido de compra. Excel - Fazer cotação de preço. - Anexar pedido de compra com cotação de preço. - Enviar para a diretoria autorizar a compra. Via E-mail. - Autorizar a compra. Retorna Via E-mail. - Comprar conforme autorização. - Conferir mercadoria recebida; - Confrontar o pedido de compra com a nota fiscal; - Encaminhar mercadoria para o estoque: farmácia, copa, limpeza. - Registrar a entrada no estoque; - Encaminhar nota fiscal para gerente administrativa; e - Encaminhar nota fiscal para contabilidade.
Faturamento	<ul style="list-style-type: none"> - Receber Pedido do Cliente. - Conferir os dados do Pedido. - Conferir Preço do Pedido. - Registrar as operações no sistema. - Emitir Nota Fiscal das Operações. - Emitir relatório por modalidade de recebimento, Avista ou Faturado. - Enviar relatório para a gerente administrativa. - Enviar os documentos que comprovem a realização para recebimento. - Conferir os recebimentos. - Conferir glosas Bancárias. - Solicitar o envio de notas fiscais.
Contas a Pagar	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar as dívidas que vencerão durante a semana. - Relacionar as dívidas na planilha eletrônica. - Conferir saldo bancário. - Emitir cheques, com cópia, para os pagamentos. - Enviá-los à diretoria para assinatura. - Relacionar os cheques emitidos no livro. - Entregar documentos e cheques assinados para o <i>Office-boy</i> realizar os pagamentos. - Realizar a baixa das obrigações após pagamento na planilha eletrônica.
Contas a Receber	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionar no livro os recebimentos em dinheiro ou em cheque. -Especificar data, nome do Cliente, valor e forma de recebimento. - Fotocopiar os cheques pré-datados e colar livro. - Depositar cheques pré-datados na data do vencimento. - Repassar os cheques devolvidos para a Diretoria e arquivar no cofre. - Colar comprovante de depósito no livro. - Encaminhar os comprovantes para a Diretoria Vistar - Conferir no extrato bancário os recebimentos de Clientes diretos Via Boleto. - Conferir glosas Bancárias.
Produção	<ul style="list-style-type: none"> - Repassar ordem de produção. - Verificar a quantidade de peças solicitadas nos pedidos com os da ordem de produção. - Repassar Desenho dos componentes para a produção com as medidas. - Verificar a necessidade de matéria prima necessária para a

	produção conforme a ordem. - Acompanhar o aferimento das ferramentas que serão utilizadas na produção da ordem. - Conferir as peças inicialmente produzidas para confirmação das medidas evitando a não conformidade. - Lançar na ordem de produção a quantidade produzida e tempo de produção. - Lançar os dados na planilha eletrônica.
--	---

Fonte: Autor 2005

A empresa apresenta cinco processos básicos: compra, faturamento, contas a pagar, contas a receber, e a produção. Cada processo tem suas características próprias de acordo com as particularidades, de cada um, formando assim um conjunto de atividades que transformam recursos em serviços.

Essas atividades são executadas pelos próprios funcionários, os quais são regidos pela CLT – Consolidação das Leis de Trabalho.

As operações realizadas durante a execução de cada atividade apresentam documentação de suporte para comprovação. Esses fatos são registrados na contabilidade como suporte ao controle de gestão operacional da empresa, mas esse processo encontra-se fora da empresa terceirizado.

4.7.1 O PAPEL DA CONTABILIDADE NO SUPORTE AO CONTROLE DE GESTÃO OPERACIONAL DA EMPRESA

A função contábil é operacionalizada em escritório de contabilidade terceirizado, que executa os registros fiscais e pessoais. No final de cada mês, o gerente administrativo envia os documentos contábeis para esse escritório, não existindo integração entre os controles de gestão e as informações da contabilidade.

Os administradores não utilizam as informações contábeis e outros dados para elaborar indicadores de desempenho econômico-financeiros, verificar sua performance e comparar a evolução anual do empreendimento, esta operação se realiza de forma rudimentar em planilha eletrônica.

A empresa não apresenta sistema de controle de custos, tanto dos indiretos, da mão de obra direta, quanto a correta identificação dos materiais utilizados para a realização dos produtos, quantidades de materiais utilizados, além dos controles de desperdícios.

A contabilidade é utilizada para cumprir as exigências legais. Assim, a diretoria e o gerente administrativo não utilizam os dados do Balancete de Verificação Mensal e nenhum outro relatório contábil para avaliar as operações. Não realizam análise econômico-financeira mensal para acompanhar os índices de endividamento, lucratividade, rentabilidade do capital e análise do capital de giro do empreendimento, entre outros. Não há projeções do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício de um exercício social para outro. Não é elaborada a Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos ou Demonstração do Fluxo de Caixa, para analisar e avaliar as fontes de investimentos e financiamentos de recursos da empresa.

Percebe-se que, nesse tópico, a função da contabilidade é apenas atender às exigências legais, não sendo explorada para gerar informações contábeis gerenciais para os gestores. Tal característica dificulta o acompanhamento e o controle das atividades operacionais. A seguir será comentada a forma de controle de gestão operacional disponibilizada na empresa apresentada.

4.8 OS CONTROLES DE GESTÃO OPERACIONAIS DISPONIBILIZADOS NA EMPRESA

No que concerne ao controle operacional do patrimônio, que está relacionado ao acompanhamento da execução das operações propostas no planejamento operacional, este é desempenhado por funcionários da área administrativa da empresa. Essa fase de controle é realizada em curto prazo, ou seja, no dia-a-dia, durante a execução dos processos da empresa, acompanhando e analisando os resultados das operações, bem como estabelecendo correções para eventuais irregularidades.

Por sua vez, o controle de gestão do resultado é analisado na perspectiva do faturamento, dos custos e despesas, além dos controles operacionais não monetários. As informações foram disponibilizadas pela gerente administrativa.

Na seqüência, será comentado cada um dos controles de gestão operacional disponibilizados pela empresa, tais como: caixa e banco, contas a receber, estoque, imobilizado, contas a pagar, faturamento, custo e despesas, e os controles operacionais não-monetários.

4.8.1 CAIXA E BANCO

A empresa, para melhor controle de seu caixa, possui um fundo fixo, no valor de R\$ 500,00 com controle semanal, sendo as saídas aprovadas pela gerente administrativa e comprovadas por documentação idônea. A reposição do saldo é feita mediante autorização da Diretoria e com a venda de sucata de matéria prima à diferença é depositada na conta bancária da empresa, e tal operação vem sendo realizada informalmente, inexistindo um documento ou relatório para o controle da entrada de valor para o caixa fixo e sua saída do caixa geral.

A Gerente Administrativa efetua alguns recebimentos na própria empresa, gerando um saldo de caixa. No mesmo dia ou em dia subsequente, é feito o depósito na conta corrente da empresa. Não existe boletim de caixa ou outro relatório das movimentações de entradas e saídas ocorridas.

A maioria dos pagamentos é realizada com cheques emitidos manualmente pela gerente administrativa e nominal aos fornecedores. As cópias do cheque são anexadas e enviadas a diretoria para a assinatura. Quando da realização de recebimento à vista ou a prazo ou apresentação de cheques pré-datados, a gerente administrativa realiza o recebimento em negociação com o cliente. Os cheques recebidos não são nominais à empresa.

Não há relatório dos cheques recebidos dos clientes. Os procedimentos utilizados são: fotocopiar os cheques e anexar as fotocópias ao livro "Ata", obedecendo à data cronológica da operação e não à data de vencimento.

A empresa não realiza conciliações bancárias para verificar as possíveis pendências na sua conta corrente, mas elabora um plano financeiro semanal ou mensal em planilha eletrônica manual.

Observa-se que os controles de gestão operacionais do caixa e do banco são ineficientes, uma vez que não apresentam padronização no desenvolvimento das atividades, dando margem a possíveis fraudes e a ausência de informações para acompanhar as entradas e saídas de recursos financeiros.

4.8.2 CONTAS A RECEBER

Os recebimentos da empresa ocorrem sob duas modalidades: particular, com dinheiro ou cheques; boletos bancários. Os dados da primeira modalidade são passados para um caderno, onde são especificados: a data do recebimento em

dinheiro ou em cheque, o nome do cliente, número da nota fiscal, valor e condição do pagamento. Os valores são depositados na conta corrente da empresa no mesmo dia ou no dia subsequente, quando à vista.

Quando o recebimento é feito em cheque pré-datado, este é fotocopiado e a cópia colada no caderno. É depositado na data do seu vencimento. Após o depósito do dinheiro ou dos cheques, a cópia é anexada ao caderno, ao lado dos respectivos valores. Em seguida, é vistado pela diretoria e pela gerente administrativa, quando é boleto bancário é feito via sistema eletrônico com o respectivo banco, em conta corrente no Banco do Brasil.

Não há um responsável pela área de contas a receber. Tal função é realizada pela gerente administrativa. Possui uma planilha eletrônica, para controlar os recebimentos e as pendências.

Os cheques devolvidos são arquivados em cofre pela Diretoria. Como não utiliza programa para controlar as operações de contas a receber, não é possível gerar relatórios de acompanhamento por data de vencimento.

A empresa não apresenta um relatório que permita visualizar as operações realizadas durante o dia e quais foram às formas de recebimento, à vista, a prazo, ou via boleto enviado a banco. Também não há um relatório que evidencie qual o tipo de venda tem maior ou menor representatividade financeira para empresa. Assim, ela não acompanha a evolução ou involução de cada tipo no seu faturamento.

Não há relatórios dos cheques devolvidos e das vendas que estão com recebimento atrasado, ou seja, a empresa não possui controle da carteira de cobrança.

Nota-se que os controles de gestão operacionais do contas a receber são ineficientes pois são controlados informalmente, impossibilitando com isso visualizar a exatidão dos seus valores.

4.8.3 ESTOQUES

O estoque encontra-se dividido em: Luminárias Comerciais, Industriais, Alto Rendimento, e Decorativas separadas por tipo de especialização; Embutir, Sobrepor, Refletor Pintado, Refletor em Alumínio sendo este separado em Anodizado que é

matéria prima importada ou Acetinado que é matéria prima Nacional, bem como aletas pintadas ou em alumínio.

As compras são efetuadas, em grande parte, mediante fornecedor cativo, com pedidos da área de produção mediante entrada dos pedidos de venda após solicitação do gerente operacional junto com a supervisão de fábrica. Alguns produtos passam por cotação de preços junto a três fornecedores, realizada em formulários contínuos, sem formato padronizado para a sua realização. A cotação é repassada para a diretoria que autoriza a compra. Em seguida, os formulários são destruídos. Os pedidos e as ordens de compras são feitos informalmente, sem haver um controle de ponto de pedido ou estoque médio.

Todos os itens utilizados na produção são requisitados por uma pessoa, responsável pelo estoque de matéria prima utilizada em cada tipo de especificação dos produtos a ser fabricado e somente ela e a supervisão têm acesso ao material. Todos os dias, pela manhã, o responsável pelo estoque separa as ordens de produção e verifica o material que será utilizado e os complementos necessários e os libera para a produção. A retirada da matéria prima é controlada em caderno, pois no estoque não há equipamentos de informática para baixas em programa específico de controle de estoque.

No final de semana, o Gerente Operacional, de posse da chave que dá acesso aos estoques tanto de matéria prima quanto de produto acabado e verificam o material do estoque e o relacionam em um caderno para baixa na planilha eletrônica do computador da gerência operacional que em seguida verifica com o relatório do caderno do responsável do estoque para verificação de discrepância.

Os registros de entradas e saídas são efetuados em caderno pelo funcionário responsável pela atividade.

Durante a realização das entrevistas, a empresa passava por teste, desde agosto de 2004, quanto à viabilidade de um programa de controle de estoque, denominado **“Estoque”**.

Todos os itens existentes na parte produtos acabados, já estavam cadastrados no sistema e os testes estavam sendo realizados pelo gerente operacional e repassados ao funcionário responsável pelo seu controle.

O gerente operacional comentou que, passada a fase de testes, o estoque seria controlado por registros permanentes através do programa, que permitirá controle de estoque mínimo, máximo, valor das compras, fornecedores, número da nota fiscal das entradas e controle das saídas, fornecendo dados e informações confiáveis para chegar ao valor real dos custos dos serviços, bem como em seguida seria também implantada a parte de entrada e saída da matéria prima e a estrutura do produto no sistema para maior controle sobre a quantidade de matéria prima utilizada na fabricação de cada produto.

Verifica-se que o controle de gestão operacional do estoque – produto acabado, por exemplo, está sendo informatizado, buscando com isso um controle mais eficiente e confiável.

4.8.4 IMOBILIZADO

Não há relação dos bens que compõem o imobilizado da empresa. Não existe programa para o controle desses imobilizados e das suas respectivas depreciações. Segundo a gerente administrativa, esse controle é feito pela contabilidade da empresa, mas não lhe é repassado.

Não há relatórios que especifiquem os itens do imobilizado, como controle da codificação, a sua localização, o seu estado de uso, serventia ou sucateamento, sua situação física, data de aquisição, quotas de depreciação e outras informações necessárias.

As solicitações de reposição do imobilizado são formalizadas pelo responsável de cada área da empresa, não existindo documento que comprove a solicitação, cotação de preços e autorização para compra.

O prédio onde a empresa encontra-se instalada é cedido pela prefeitura do município através de um Contrato de Comodato firmado com a Secretaria da Indústria e Comércio.

Durante a pesquisa, foi indagado se a empresa tinha algum projeto de expansão de área de trabalho, vez que é pequena para o fluxo de pessoas que circulam pelo estabelecimento. A gerente administrativa disse desconhecer qualquer plano de investimento para novas instalações.

Do exposto, percebe-se que o controle de gestão operacional do imobilizado é inexistente, uma vez que não há relação analítica dos bens que compõem o patrimônio da empresa.

4.8.5 CONTAS A PAGAR

A compra das matérias prima, material de limpeza e contratação de serviços são efetuadas, em grande parte, com fornecedores fixos ou através de cotação de preços, mediante emissão de pedidos de compras. As cotações de preços e os pedidos de compras não apresentam formulários padronizados e, após o recebimento das mercadorias, são destruídos.

O controle dos pagamentos é realizado pela gerente administrativa, que se responsabiliza pela quitação das obrigações de acordo com a data de vencimento. Todas segundas-feiras são verificadas as dívidas vencidas e a vencer durante a semana. Em seguida, é realizado o seu pagamento. A baixa dos títulos é realizada em planilha do Excel, elaborada pela gerente administrativa.

A empresa possui um programa, denominado **“Financeiro”**, que possibilita visualizar todos os fornecedores em aberto, por datas a vencer e vencidas, porém não acusa os pagamentos em duplicidade, o que gera insegurança nas informações. Percebe-se que os controles de gestão operacional do contas a pagar não permitem verificar se os títulos referentes às dívidas se originaram das operações normais da empresa.

4.8.6 FATURAMENTO

O faturamento da empresa é feito mediante um sistema denominado **“Faturamento”**, Segundo a gerente administrativa, o sistema ainda não está em pleno funcionamento, pois devido a implantação da parte de controle de estoque não estar funcionando corretamente, gera insegurança, pois toda vez que vai se emitir uma fatura deve se verificar o estoque existente no sistema e o físico no local para evitar discrepância e cancelamento de nota fiscal.

O cliente, ao efetuar a compra na empresa, é direcionado ao pessoal que registram os seus dados e emite o número do seu pedido, que é encaminhado para a produção após consulta e liberação da gerencia, no pedido, são descritos todos os produtos que o mesmo solicitou, se o material estiver em estoque é separado e

liberado, o pedido é encaminhado para o faturamento, quando é feita a conversão de cada item descrito em valores monetários, conforme tabelas utilizadas. Cada tipo de venda tem a sua respectiva tabela e bem como os recebimentos à vista ou outro tipo de pagamento.

Os dados do pedido são passados para um programa, via programa de informática, que realiza os cálculos de acordo com o tipo de recebimento, gerando relatório que é repassado à Diretoria.

4.8.7 PRODUÇÃO

A produção é o setor da empresa com maior deficiência, pois além de não se ter um controle informatizado a respeito da matéria prima que se encontra em estoque a mesma ainda não possui um sistema de estruturação dos seus produtos fabricados e os desenhos técnicos com as peças que devem ser produzidas, até o termino das entrevistas realizadas a estruturação da produção já estava sendo realizado e a organização esta contratando um desenhista para a atualização dos seus produtos melhoria das peças utilizadas bem como o melhor meio de utilização da matéria prima com isso diminuindo o desperdício.

Até a implantação final deste sistema todas estruturas dos produtos encontram-se em planilha de eletrônica e os desenhos são inexistente todo e qualquer produto é produzido mediante costume, as medidas são fornecidas pelo supervisor de fabrica, com isso muitas vezes os materiais não são fabricados da mesma forma ou tamanho, não tendo com isso um padrão de produção e um controle de qualidade eficiente.

4.8.8 CUSTOS E DESPESAS

A empresa não apresenta controle dos custos e das despesas, bem como não elabora o orçamento do consumo de matéria prima, da mão-de-obra direta, dos custos indiretos, dos estoques, dos custos dos serviços prestados e das despesas operacionais.

Os dados enviados para a contabilidade são organizados de modo a alimentar a planilha para a adoção do método de custeio por absorção dos custos indiretos, calculados somente para atender às exigências legais. Não existem critérios e

controles para calcular o custo dos serviços e das horas homem trabalhado, bem como hora máquina.

Também, não apresenta relatórios dos custos e das despesas previstas e realizadas de um mês para outro com as possíveis variações, dificultando o acompanhamento e elaboração do planejamento.

Não elabora orçamento dos serviços, custos, despesas, investimentos de capital e outros, impossibilitando definir as metas a serem atingidas e verificar a sua evolução em determinados períodos.

A empresa não apresenta controle operacional das despesas e dos custos, dificultando sobremaneira os seus acompanhamentos.

4.8.9 CONTROLES OPERACIONAIS NÃO MONETÁRIOS

Os controles operacionais não-monetários complementam as informações dos controles tradicionais, possibilitando uma maior integração entre as etapas do processo de gestão.

Esse controle está ligado ao padrão de qualidade dos serviços, relacionados aos clientes, funcionários, estrutura física, fornecedores, volume de serviços prestados, posição no mercado, tempo de atendimento dos clientes, produtividade e outros. Porém, a empresa não apresenta indicadores não-monetários para avaliar a sua gestão, ou como vai o desenvolvimento de suas atividades.

A empresa tem em mente a qualidade superior, mas não mantém uma política formalizada. No momento da coleta de dados, ela se enquadrava na categoria "C" e padrão "Regular", de acordo com a avaliação feita pela própria organização, no início do ano de 2004.

Preocupa-se em usar materiais de proteção individuais necessários para evitar acidentes, mas existe ainda uma necessidade muito grande de conscientização dos seus colaboradores.

Tem como lema empenhar-se no sentido de manter a qualidade dos seus serviços, e produtos e participação crescente no mercado. A política de estoques consiste em garantir o número suficiente de produtos em estoque para atender o mais rápido possível os seus clientes em média cinco dias úteis.

Evitam-se o *stock – over* (estoque acima do necessário), isto é, dinheiro parado em estoque pode aumentar o custo ou a perda do item estocado; e o *stock – out*

(estoque abaixo do necessário), ou seja, indisponibilidade de produtos e materiais complementares para a produção. Procura manter em boa ordem e conservação de todos os itens estocados e procura facilitar sua utilização com o mínimo de perdas.

A produtividade depende da eficiência da manutenção dos estoques, dos equipamentos e o devido agendamento dos pedidos de cada cliente no programa "Agenda e Cadastro de Clientes", especificando a data, o horário, o tipo de produto locado para a sua fabricação.

Segundo a gerente administrativa, a empresa realiza em média 100 pedidos ao mês e aproximadamente cinco pedidos ao dia. A empresa preza o seu atendimento e a satisfação dos seus clientes. Segundo a entrevistada, durante os seus quatro anos de existência, houve pouca reclamações de seus clientes na realização dos pedidos, mas na realidade não existe um controle para confirmar a quantidade e os motivos.

Os clientes que procuram a Organização são encaminhados por indicações ou por representante autônomos que trabalham para a mesma ou de outros profissionais da área. A empresa acredita serem os seus clientes os verdadeiros patrões, pois, através deles, consegue manter-se no mercado. Assim, olha o mercado focando o seu consumidor, seus desejos, suas necessidades e expectativas e necessidades.

Não se pode afirmar que a produtividade da empresa é baixa ou alta, visto não serem conhecidos os índices técnicos das demais empresas que fabricam os mesmos produtos.

O espaço físico da empresa é pequeno, com desconforto. A administração está localizada numa única sala, o espaço físico é pequeno e o acesso dos demais funcionários é livre. As operações da empresa expandiram, necessitando de mão-de-obra administrativa qualificada para dar suporte às atividades operacionais.

Procura investir permanentemente em novos produtos, estudando lançamentos dos concorrentes e novos produtos na área de iluminação como exemplo podemos citar lâmpada modelo T5 quem tem maior vida útil, mais iluminação com menor consumo de energia, procura recrutar os melhores profissionais da área (Desenhista Dobrador, e Pintor), propiciando-lhes cursos de aprimoramento técnico. Procuram

preservar a integridade física dos funcionários e parceiros por meio da adoção de práticas seguras de trabalho.

A empresa não apresenta indicadores de desempenho não-financeiros relacionados a:

- **Cientes:** número de clientes, evolução do número de clientes, estimativa de número de clientes.
- **Empregados:** Número de funcionários, número de funcionários por departamento, idade média dos funcionários, número de demissões.
- **Produtividade:** Evolução da produtividade, atendimento médio por Representante, Estado, Cidade, indicadores que são importantes, pois permitem controlar as atividades operacionais, podendo ser considerados como estratégicos para a empresa.

A empresa não apresenta nenhum tipo de indicador de desempenho que possa medir o grau de satisfação dos funcionários e clientes, e também o desenvolvimento das atividades operacionais monetárias e não-monetárias.

Assim, para que os controles de gestão operacional sejam eficientes, são necessárias a padronização das rotinas e dos procedimentos de trabalho e a definição das funções de cada pessoa e das atividades desenvolvidas por ela.

4.8.10 RELATÓRIOS CONTÁBEIS E GERENCIAIS GERADOS PELA EMPRESA

A empresa em estudo não apresenta relatórios específicos sobre informações econômico-financeiras, bem como sobre seus clientes, fornecedores, concorrentes e produtividade.

Essas informações são necessárias para o processo de tomadas de decisões e o processo de gestão: planejamento, execução e controle.

Através das entrevistas, verificou-se que não são gerados relatórios com informações contábeis e gerenciais, como:

- Relatórios diários sobre as aplicações financeiras por banco e tipo.
- Relatório sobre o custo/benefício referente a gastos com propaganda.
- Relatório sobre as previsões das receitas líquidas dos produtos, sobre o custo dos produtos vendidos e da sua margem de contribuição.

- Relatório mensal das estatísticas das vendas de produtos a prazo, à vista.
- Relatório com a informação dos preços dos produtos.
- Relatório do imobilizado.
- Tabela de preço dos produtos, especificando os possíveis tipos de recebimentos e os custos.

Quanto aos relatórios administrativos, verificou-se que a empresa não acompanha as informações pertinentes à movimentação de pessoal por setor, análise dos proventos e descontos sobre a folha de pagamento dos funcionários, avaliação do pessoal quanto ao desempenho das atividades desenvolvidas, programação das férias por setor e outros.

Verificou-se que os planejamentos estratégicos, operacionais e os controles das atividades não são formalizados. A gerente administrativa executa várias funções ao mesmo tempo, não existindo nenhum relatório que dê suporte ou formalize as suas decisões.

Por sua vez, os gestores não se utilizam de nenhum relatório formal para analisar, acompanhar e avaliar o desempenho das operações e a partir dele elaborar o planejamento e as projeções futuras, para adequá-las às constantes mudanças tecnológicas e de competitividade de mercado.

As informações administrativas, financeiras e contábeis são de fundamental importância para o bom desenvolvimento das atividades operacionais da organização, uma vez que possibilitam o acompanhamento do seu desempenho.

Assim, a controladoria tem como finalidade condensar as informações necessárias aos diretores, para que possam analisar, avaliar e tomar decisões de forma eficiente e eficaz.

4.8.11 RECURSOS TECNOLÓGICOS DE APOIO AO CONTROLE DE GESTÃO OPERACIONAL DA EMPRESA

A empresa não apresenta sistema de informações gerenciais interligados. Utiliza dois programas isolados: um para controle do estoque, que começou a funcionar a partir de março de 2004; e outro para o controle do contas a pagar e a receber que ainda esta sendo testado onde é utilizada planilha eletrônica

Além disso, verificou-se um número de equipamentos de informática insuficiente para atender às necessidades da empresa. Por fim, constatou-se que há falta de conhecimento e treinamento dos funcionários quanto ao uso dos programas.

As atividades operacionais da empresa são desenvolvidas e controladas manualmente, o que as deixa vulneráveis a erros e fraudes. Adicionalmente, resultam na impossibilidade de acompanhar o desempenho financeiro e não-financeiro dos processos, avaliar os desperdícios e as ociosidades durante a produção, o que reflete no aumento dos custos dos produtos.

Percebe-se que a falta de recursos tecnológicos dificulta o controle da gestão operacional da empresa, uma vez que as maiorias das atividades são desenvolvidas manualmente e de maneira informal. Esta informalidade traz grandes preocupações, visto que há um faturamento anual de mais ou menos R\$ 2.200.000,00, necessitando a empresa, portanto, de rever os seus controles, o papel da contabilidade e o uso dos recursos tecnológicos para agilizar as informações, acompanhar e controlar o conjunto de suas atividades desenvolvidas.

No próximo capítulo, será apresentada uma proposta de um modelo de configuração de controladoria e sistema de informações para atender às necessidades de controle de gestão operacional e às expectativas dos gestores com informações contábeis gerenciais, auxiliando-os nas tomadas de decisões empresariais.

5 PROPOSTA DE CONFIGURAÇÃO DA CONTROLADORIA E DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES NA BLAN INDUSTRIA METALÚRGICA

Com base na fundamentação teórica e após o levantamento e a análise das operações e dos controles existentes na Blan Industria Metalúrgica Ltda, apresenta-se, a seguir, uma proposta de configuração da Controladoria e do sistema de informações para dar suporte ao seu processo de gestão.

A Controladoria apresenta-se como órgão responsável pelo desenvolvimento e implantação de um sistema de informações gerenciais, integrando as atividades operacionais e gerando controles e relatórios contábeis, gerenciais para dar suporte ao processo decisório.

Nesse sentido, o presente capítulo, inicia-se com a apresentação do modelo organizacional da controladoria, com destaque à responsabilidade, níveis de autonomia e posicionamento da controladoria no organograma da empresa. Na seqüência, evidencia a configuração do sistema de informações e o sistema de controles operacionais.

5.1 MODELO ORGANIZACIONAL DA CONTROLADORIA.

Como modelo organizacional da controladoria para a Empresa Blan Indústria Metalúrgica Ltda, propõe-se como missão que ela assegure a otimização do resultado econômico. Sua postura deve ser de apoiar os gestores, analisando as informações e auxiliando-os no processo de gestão e de tomada de decisões. Os objetivos do órgão controladoria devem estar voltados a:

- Atender às necessidades da alta administração.
- Coordenar a elaboração do planejamento estratégico e operacional.
- Disponibilizar instrumentos de gestão, como relatórios e controles financeiros, econômicos e físicos.
- Implementar o processo orçamentário.
- Efetuar a avaliação dos resultados, comparando o realizado com o orçado.
- Propor ajustes e revisões no orçamento.

- Sugerir indicadores de desempenho, financeiros e não-financeiros, de acordo com as necessidades dos gestores e de seus subordinados.

Para exemplificar a sua missão e alcançar esses objetivos, a Controladoria deve assumir responsabilidades, bem como ter autonomia, considerando seu posicionamento hierárquico na empresa, para realizar plenamente as funções que lhe cabem.

5.1.1 RESPONSABILIDADE DA CONTROLADORIA

A Controladoria deve se responsabilizar pelo assessoramento da Diretoria, bem como da Gerência Administrativa, Financeira e Produção quanto aos controles financeiros, de resultados, de materiais, almoxarifado, matéria prima e produtos acabados e pela administração dos recursos humanos.

Assim, como proposta de atribuição de responsabilidades ao *controller*, na Blan Industria Metalúrgica Ltda, tem-se:

- Supervisionar os controles gerenciais.
- Prover suporte gerencial às atividades financeiras, compras e custos, produção.
- Participar na elaboração do planejamento.
- Controlar e analisar os orçamentos e os planos de investimentos.
- Desenvolver a implantação de método de custeio e controles dos custos.
- Elaborar os relatórios gerenciais e responsabilizar-se pela sua qualidade.
- Interpretar os relatórios econômico-financeiros para os gestores.
- Implantar controles patrimoniais, financeiros e de resultados.
- Acompanhar e supervisionar os trabalhos feitos pela contabilidade.
- Analisar as variações das margens reais e orçadas.
- Apresentar e supervisionar os assuntos tributários.
- Acompanhar a elaboração do planejamento tributário.
- Estabelecer as normas-padrão referentes aos processos e sistema de trabalho da empresa.
- Acompanhar a operacionalização das decisões financeiras tomadas pela administração.

- Organizar um adequado sistema de informações gerenciais para que os administradores conheçam e acompanhem os fatos ocorridos e os resultados obtidos com as atividades realizadas pela empresa.
- Comparar permanentemente o desempenho real e o orçado;
- Identificar as causas das variações e apresentar medidas corretivas.
- Motivar os funcionários da empresa na execução de suas tarefas.
- Assessorar a administração e recomendar soluções para problemas, quando necessárias.
- Entender todas as operações da empresa.
- Acompanhar a evolução dos planos traçados.
- Determinar se os planos e objetivos são viáveis e consistentes.
- Comunicar dados e informações com clareza, objetividade e em tempo hábil.
- Realizar projeções e ter a sensibilidade de considerar as mudanças no ambiente.
- Relatar todos os fatos relevantes para a cúpula administrativa.
- Avaliar o custo-benefício da informação para os gestores.

Dessa maneira, a Controladoria poderá assumir outras responsabilidades ao longo do tempo, com base na experiência e se o ambiente da empresa assim o exigir. Tais responsabilidades estarão atreladas aos seus níveis de autonomia.

5.1.2 NÍVEIS DE AUTONOMIA E RESPONSABILIDADE

Juntamente com a diretoria, o *controller* deve identificar a missão da organização, os seus objetivos econômicos e não-econômicos, bem como traçar o planejamento estratégico e operacional. Não obstante, deve implementar o orçamento, para avaliar as divergências periodicamente e sugerir medidas corretivas para uma organização racional e formalizada.

Assim, seu nível de autonomia e responsabilidade precisa atingir as fases de planejamento estratégico, planejamento operacional e de controle. Quanto à autonomia, ela poderá ser total, parcial ou apenas de sugerir.

A autonomia permitirá ao *controller* tomar qualquer decisão, desde que esteja amparado nas normas estabelecidas. Sua decisão deverá ser informada à alta

administração, fazendo presente a participação do superior hierárquico, que estará representado pelo Diretor Geral da empresa.

Por sua vez, a autonomia parcial permitirá tomar decisões em relação às demais áreas, obedecendo às políticas internas da empresa, também com participação do superior hierárquico. Quanto à autonomia apenas para sugerir, esta refere-se a pareceres, sugestões, alertas de riscos e formulação de propostas para a gestão.

A responsabilidade estará vinculada à coordenação, execução e controle das operações. A coordenação diz respeito à elaboração dos instrumentos de gestão, organizando-os segundo o método de realização das atividades até a concretização do produto final.

A execução refere-se ao cumprimento das normas e políticas descritas e determinadas nos instrumentos de gestão, como planejamento, orçamento, execução e controle. A responsabilidade de controle está representada pelo ato de avaliar, analisar, acompanhar e controlar a execução das atividades e os seus resultados, verificando se são desenvolvidos de acordo com as normas e diretrizes determinadas pela empresa.

Dessa forma, não compete a Controladoria comandar a empresa em estudo, pois isso cabe aos diretores; no entanto, é sua finalidade manter os gestores informados quanto ao desempenho das operações, ao cumprimento da missão e dos objetivos estabelecidos, acompanhar, controlar e avaliar os resultados das atividades executadas, bem como informar e influenciar com idéias o processo de gestão.

No item seguinte será demonstrada uma proposta de organograma, onde a controladoria atuará como um órgão de assessoria para o Diretor Geral, Administrativo, Financeiro e da produção.

5.1.3 DEFINIÇÃO DO ORGANOGRAMA

Propõe-se um modelo de organograma, em que as informações possam circular livremente e a Controladoria seja considerada um órgão de *staff*, conforme mostra-se na Figura 15.

Figura 15: Organograma Funcional - Proposto

BLAN INDUSTRIA METALÚRGICA LTDA

A estrutura organizacional será formada na descrição que se segue:

- a) Diretor Geral – caberá ao Diretor Geral aprovar a organização funcional e estrutural da empresa; aprovar políticas e diretrizes de organização, operação e administração.
- b) Controladoria - órgão de *staff* de fundamental importância para a Blan Industria Metalúrgica Ltda., estará subordinado à Diretoria Geral. Este órgão será responsável pela implementação do orçamento, avaliação dos resultados, apoio à gestão com informações gerenciais, acompanhamento e avaliação das informações contábeis, execução do planejamento tributário e outras atividades pertinentes à sua autonomia e responsabilidade.
- c) Gerência Operacional – Responsabilizar-se-á pela autorização das compras das matérias primas e verificação de toda a parte produtiva da indústria responsável por toda a parte operacional.
- d) Compras e Manutenção – Responsabilizar-se-á pelo controle das compras efetuadas com a devida cotação de preços e autorização prévia da Gerência, e pelo setor de almoxarifado, devidamente informatizados, com controle de estoque; e pela manutenção preventiva dos equipamentos bem como o fornecimento para os funcionários dos equipamentos de segurança necessário e o seu devido uso, estará subordinado diretamente a Gerência Operacional.
- e) Encarregado Operacional – Será responsável pelo agendamento das manutenções preventiva e preditiva na organização na suas mãos esta a responsabilidade do uso adequado dos equipamentos bem como o controle dos funcionários e sua atuação no setor de produção.
- f) Coordenação da Produção – Envolverá toda a parte produtiva da fábrica com a distribuição das ordens de fabricação para a supervisão da produção em suas mãos está a responsabilidade da entrega do material dentro da conformidade exigida pela organização.
- g) Supervisor da Produção - Envolverá os funcionários, que terão em suas mãos a responsabilidade de preservar, restituir e manter a produção e as

entregas dos pedidos dos clientes, seguindo à risca as orientações da Coordenação da Produção. Além disso, se responsabilizarão pela condução dos produtos prontos para entrega. Este departamento estará subordinado diretamente à Gerência Operacional.

h) Gerência Administrativa - Essa gerência estará estruturada em áreas específicas e inter-relacionadas, permitindo uma melhor distribuição de competências em relação às atividades desenvolvidas, responsabilizar-se-á pela contratação e demissão de funcionários, acompanhamento de contratos com fornecedores e clientes e reformas de melhoria na empresa; e pelos controles comerciais, subordinada hierarquicamente à Gerência Geral, com as seguintes atividades:

- Pessoal - acompanhará, controlará e disponibilizará, através de um banco de dados atualizado, a admissão e a demissão de funcionários, provisão e mapa de férias e 13º salário.
- Comercial - controlará as vendas efetuadas pelos representantes principalmente referentes às obras específicas, que demanda maior empenho para o seu fechamento, responsabilizar-se-á pelas movimentações financeiras da empresa, operações bancárias, controle de cheques a receber e pendentes de recebimentos e contas a pagar essa gerência estará estruturada em áreas específicas e inter-relacionadas, permitindo uma melhor distribuição de competências em relação às atividades desenvolvidas, sendo responsável pelo processo financeiro.
- Faturamento – controlará as conversões das operações de venda.
- Conta a Receber – controlará os recebimentos, cheques pré-datados e à vista bem como as duplicatas emitidas.
- Conta a Pagar – controlará os pagamentos com fornecedores diversos.
- Operações Financeiras - realizará conciliações bancárias e, diariamente, a movimentação do caixa e o fluxo de caixa.

Tal estrutura permitirá maior agilidade nas informações dentro da organização, tornando as atividades mais especializadas, melhor controladas, com ganhos em termos de produtividade e aumento na motivação dos executores.

Dessa forma, a controladoria estará subordinada a Gerência Geral, responsabilizando-se por analisar e avaliar as informações relacionadas ao planejamento estratégico, planejamento operacional, orçamento, controles, avaliação dos resultados, planejamento tributário, contabilidade e auditoria externa, e auxiliando os gestores nas suas tomadas de decisões.

5.2 CONFIGURAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES

Com a revolução tecnológica e a rapidez com que as informações são processadas e transferidas para os diversos tipos de usuários, faz-se necessária a utilização de um sistema de informação, para agilizar o registro das operações e o respectivo processamento dos dados, disponibilizando informações precisas e oportunas para gerar relatórios e controles de gestão operacional.

Assim, é necessário que a empresa em estudo configure o seu sistema de informações para atender a algumas expectativas dos gestores e da própria controladoria, a saber:

- Fornecer informações objetivas, claras e oportunas para os gestores, visando a garantir o comprometimento e o uso adequado dos recursos disponibilizados para o desenvolvimento dos projetos estabelecidos para o sucesso da empresa.
- Ajudar na comunicação e na construção da compreensão e interatividade entre os processos, os funcionários, os proprietários e os clientes, para alcançar melhores resultados no menor tempo possível.
- Alinhar a estrutura organizacional com os processos, discriminando as responsabilidades e a autonomia das pessoas e das suas respectivas áreas.
- Indicar e mensurar sucessos ou insucessos durante o desenvolvimento dos processos.

- Ajudar a elaborar acordos entre as partes envolvidas, direcionando o sistema integrado às mudanças e à reformulação das tarefas.
- Permitir um *feedback* da performance, ou seja, alinhar a performance individual com a da organização como um todo.

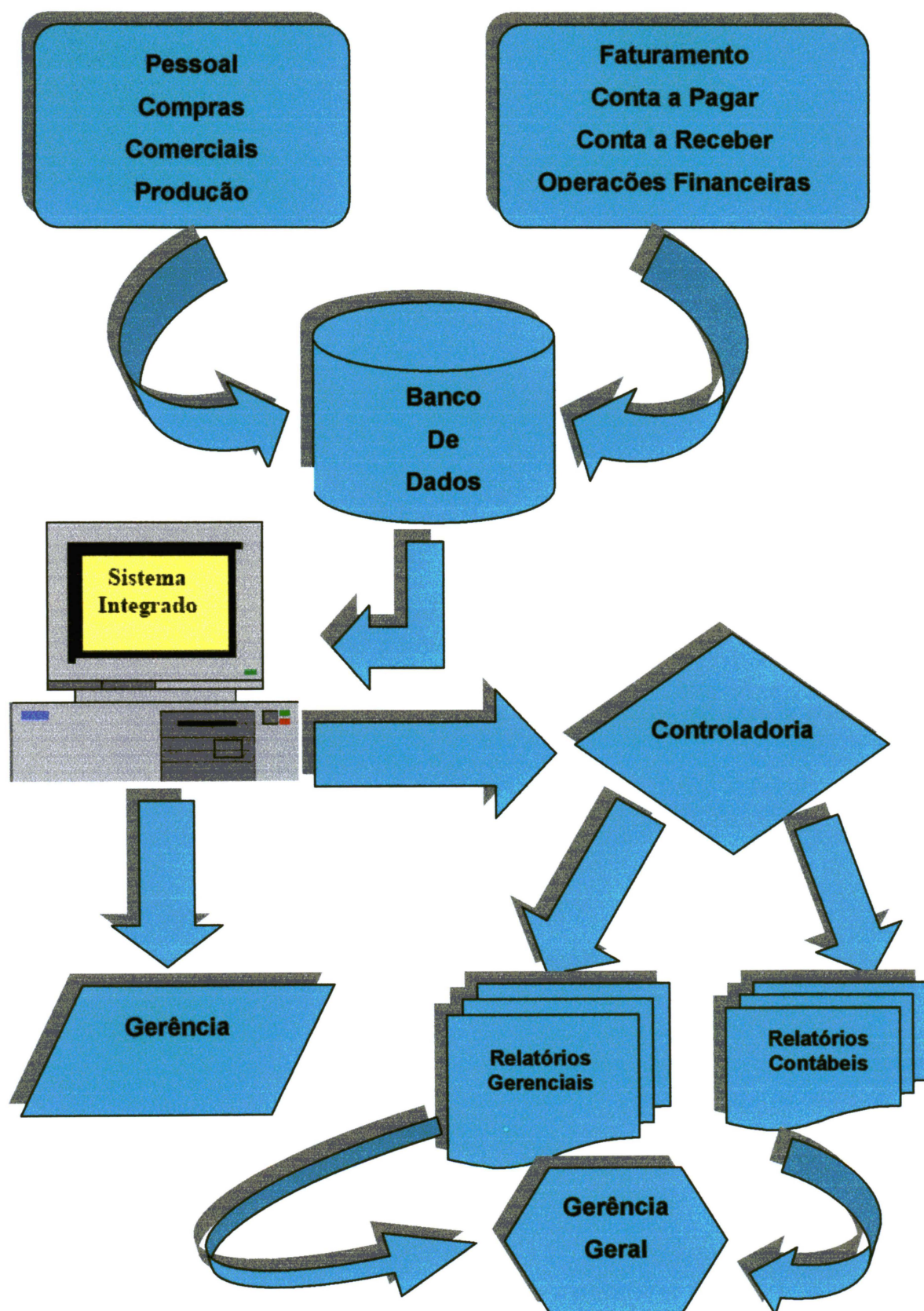
Para tanto, sugere-se a criação de um sistema integrado de informações, interligando todas as operações da empresa, como: compra de matéria prima, faturamento, contas a pagar e receber, financeiro, produção e emissão de ordem de produção avaliar e controlar quantitativamente o patrimônio, relatando aos usuários as mutações sofridas.

5.2.1 SISTEMA INTEGRADO DE INFORMAÇÕES

Tal sistema gerará informações para a controladoria, que se responsabilizará por criar relatórios contábeis gerenciais necessários para elaborar o planejamento operacional e controlar os processos desenvolvidos, agilizando as tomadas de decisões e minimizando as possibilidades de perdas para a empresa.

O sistema de informações contábeis gerenciais da empresa deverá integrar o sistema operacional por meio de controles e geração de relatórios que atendam às necessidades da controladoria e dos gestores para mensurar os resultados financeiros, econômicos e patrimoniais, como o mostrado na figura 16.

Figura 16: Integração das Informações Operacionais



Dessa forma, o sistema de informação gerencial da empresa integrará os dados gerados pelas atividades desenvolvidas, como: pessoal, compras, comercial, produção, faturamento, contas a receber, contas a pagar e operações financeiras. Esses serão armazenados em um banco de dados e processados no sistema de informação integrado. Mediante esses dados, o sistema de informações integrado gerará informações necessárias a controladoria.

A Controladoria se responsabilizará por esse sistema de informação integrado, interpretando e comunicando aos gestores e a outros usuários as informações, que repassará em relatórios.

Para o desenvolvimento desse sistema, faz-se necessário ponderar algumas premissas, como:

- Apurar o resultado econômico da empresa, bem como dos seus produtos, clientes, conforme a necessidade dos gestores.
- Permitir a avaliação do desempenho de cada área, dos produtos, clientes e funcionários, produção.
- Disponibilizar as informações no momento oportuno e com alto grau de confiabilidade.
- Refletir adequadamente os relacionamentos entre as áreas.
- Apoiar o autocontrole dos gestores.
- Induzir à decisão correta; e ampliar os benefícios das informações, que deverão ser maiores que os gastos para a sua geração.

Dessa maneira, o sistema integrado de informações permitirá que os processos desenvolvidos sejam acompanhados e controlados em tempo real, ajustando-os ao ambiente, de acordo com as necessidades da empresa. Permitirá agilidade no desenvolvimento das rotinas de trabalho e na disponibilização de dados e informações aos seus usuários.

Para que esse sistema seja eficiente, os gestores deverão fazer um *endo-marketing* com os funcionários, propiciando treinamentos e mini-palestras sobre a sua importância para a empresa e para os funcionários-executores. Também deverá ser realizada a padronização dos processos, ou seja, deverá ser elaborado planejamento dos procedimentos de trabalho a serem executadas através de

manuals internos sobre as rotinas de trabalho, autonomia e responsabilidades de cada funcionário e especificação da missão, visão, objetivos e metas a serem atingidas.

O sistema de padronização começará pelas tarefas críticas, aquelas nas quais um pequeno erro afeta fortemente a qualidade dos serviços, como compra de materiais, ordem de produção, forma de pagamento das obrigações, escolha do melhor tipo de aplicações financeiras e outras.

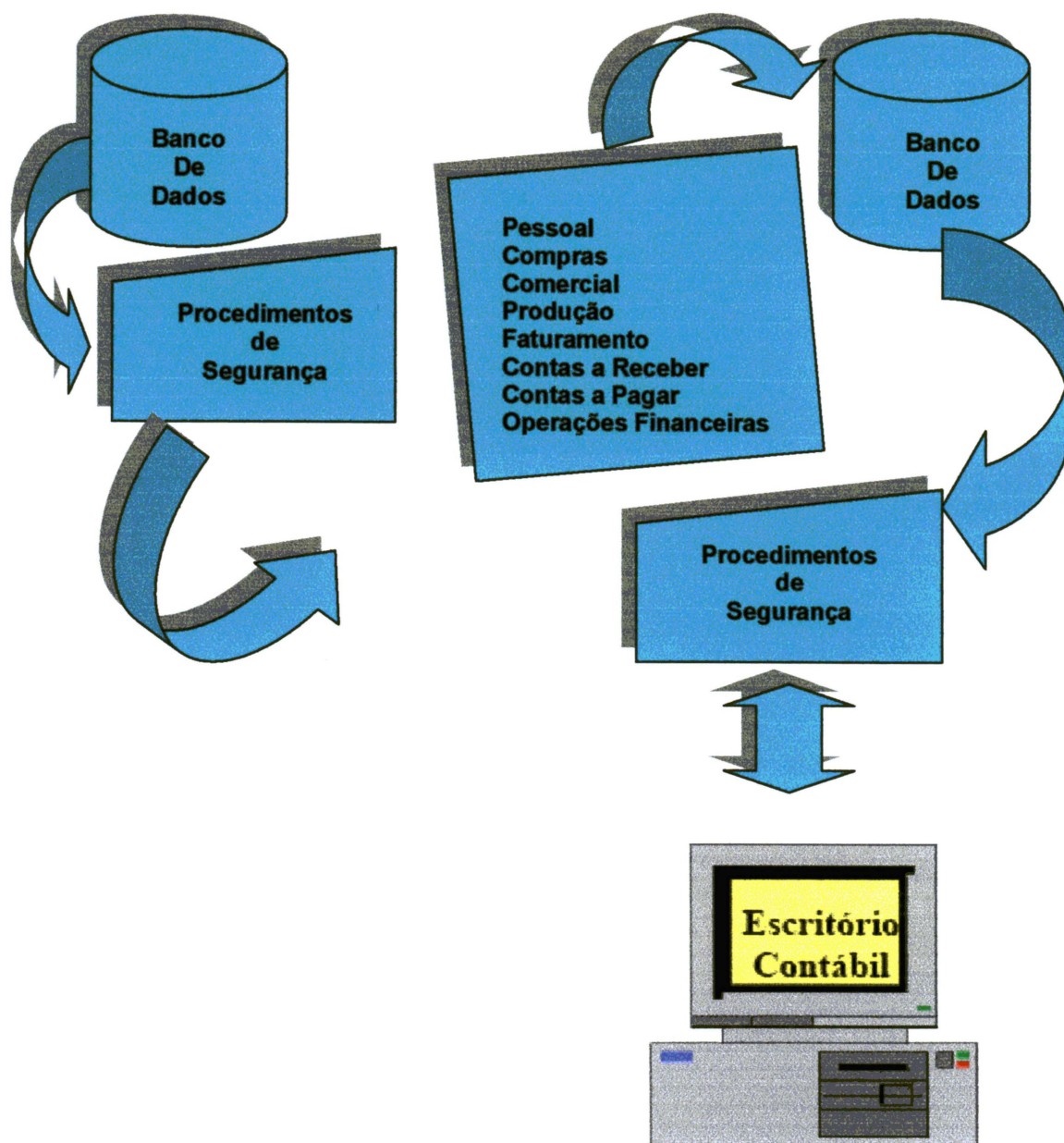
A padronização, então, ocorrerá para reter o domínio tecnológico e gerencial da empresa, facilitar o treinamento e acompanhamento de suas tarefas ou de seus processos.

5.2.2 O SISTEMA DE INFORMAÇÕES ACOMPANHANDO OS PROCESSOS DA EMPRESA

A controladoria, juntamente com a alta administração, planejará o sistema de informações voltado ao controle de gestão operacional, de acordo com as suas características, particularidades e necessidades, de forma a integrar ações e informações em todos os processos.

As operações contábeis devem ser registradas no sistema de informação integrado durante a ocorrência dos fatos, na própria empresa, e repassada ao escritório de contabilidade via rede, utilizando-se da *internet* ou de outro recurso tecnológico, conforme figura 17.

Figura 17: Registro Contábil no Sistema de Informação Integrado



Fonte: Apostila PDI.

Os documentos que darão suporte às operações serão enviados ao escritório de contabilidade no dia seguinte ao acontecimento dos fatos. O escritório, de posse dos documentos, realizará conferências de escriturações, possíveis alterações e arquivamentos, conforme determinações legais.

Os gestores e os demais funcionários terão acesso às informações gerenciais ou contábeis relacionadas com a área de atuação. Todos os gestores e funcionários terão senhas para acessar ao sistema e obter informações relacionadas ao desenvolvimento das atividades que se encontram sob sua responsabilidade. Os gestores terão liberdade para acessar todas as informações Contábeis e gerenciais da empresa.

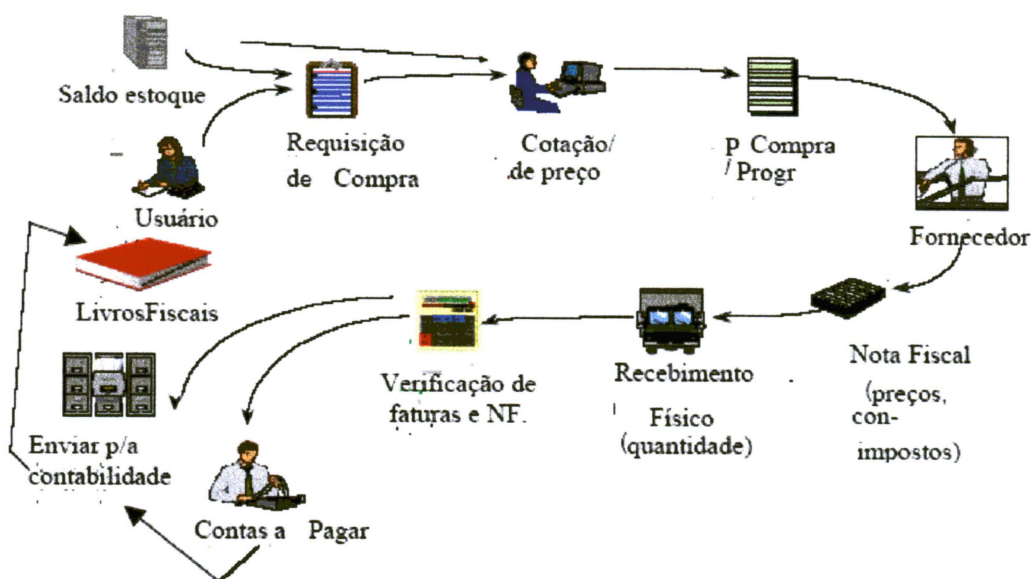
Quaisquer alterações nas informações registradas deverão ser feitas mediante liberação do responsável da área, através da digitação de sua senha. As senhas deverão ser alteradas uma vez ao mês, para evitar consultas indevidas por funcionários de outras áreas; deverão ser secretas como medida de prevenção contra fraudes.

A título de informação, serão apresentados os processos de compra, contas a pagar a receber e produção a as funções da controladoria a serem implantadas na empresa em estudo.

5.2.3 PROCESSO DE COMPRAS

O Processo de Compras executará as seguintes atividades seqüenciais: requisição de compras; cotação e análise dos pedidos de insumos; pedidos de compras com programação de remessa; negociações com fornecedores sobre preços, condições, impostos e autorização para faturamento; recebimento físico; verificação de faturas e registros em livros contábeis e fiscais, conforme se evidencia na Figura 18.

Figura 18: Demonstração do Fluxo do Processo de Compras



Fonte apostila do PDI.

As compras de mercadorias, materiais de consumo e contratação de serviços deverão ser efetuadas, em sua maioria, com fornecedores fixos ou por cotação de preços, utilizando formulários específicos pelo setor de compras e manutenção. As análises dos pedidos e autorizações para aquisição serão feitas pela gerência geral e gerência administrativa. Os pedidos serão gerados diretamente pelo sistema informatizado, que apresentará a posição mínima e máxima do estoque.

Para a aquisição de outros materiais e serviços, serão realizados cotações de preços com limites definidos (acima de R\$ 2.000,00 com autorização da gerência administrativa e abaixo de R\$ 2.000,00 pelo setor de compras sem autorização da gerência chamada compra emergencial). Todas as operações deverão ocorrer utilizando as documentações de suporte.

Durante o recebimento das mercadorias, será feita a conferência do pedido de compras com a respectiva nota fiscal. Se todas as mercadorias solicitadas estiverem de acordo com o pedido, será autorizado o seu recebimento total ou parcial. Em caso de avaria do material será aberto o documento de não conformidade e repassado ao fornecedor para que seja feita reposição do material e melhoria nos procedimentos. A nota fiscal será cadastrada no sistema,

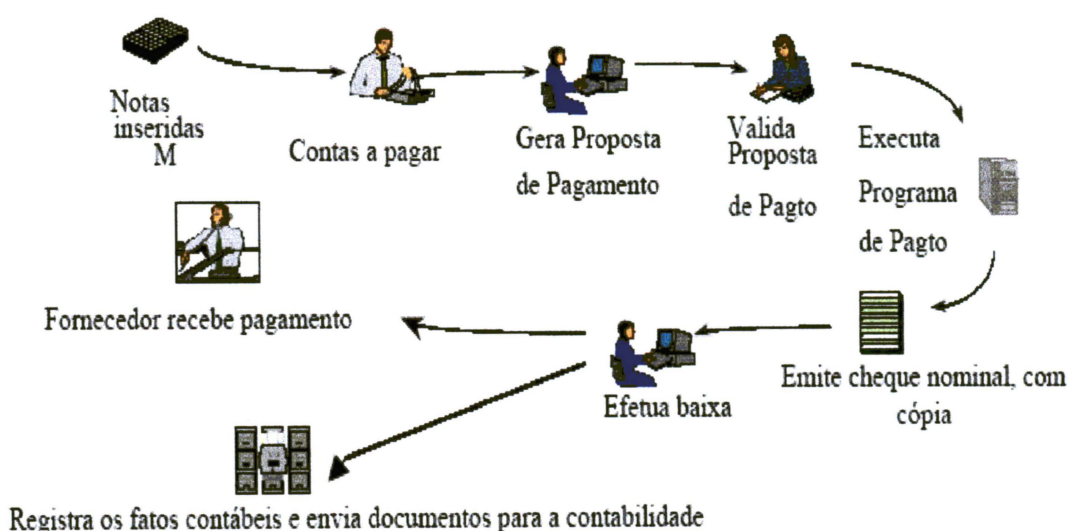
atualizado o estoque, gerando informações para o contas a pagar. Em seguida, a nota fiscal mais as informações do contas a pagar serão encaminhadas para a empresa de contabilidade.

Após a explicação do processo de compras com suas nuances, a gerência administrativa deverá tomar medidas cabíveis no sentido de concretizá-las, mas para isso faz-se necessário o estudo do processo do contas a pagar.

5.2.4 PROCESSO DE CONTAS A PAGAR

O sistema integrado permitirá conhecer dados e gerar controles e relatórios referentes às contas a pagar, por datas a vencer e vencidas, conforme fluxo mostrado na Figura 19.

Figura 19: Demonstração do Fluxo do Processo de Contas a Pagar



Fonte apostila do PDI.

A gerência administrativa realizará a conferência dos pagamentos pendentes na segunda-feira. Em seguida, emitirá a proposta de pagamento e os documentos anexados e a encaminhará para a gerência Geral, que realizará a análise e a autorização dos pagamentos da semana.

Os pagamentos serão efetuados pela gerente administrativa, responsável pelo contas a pagar, que atualizará os dados cadastrais e efetuará as baixas.

Ao executar o programa de pagamentos, os cheques serão emitidos de forma eletrônica e nominal ao fornecedor, com as respectivas cópias, assinados pela gerente administrativa e, na sua ausência, pela Gerência Geral.

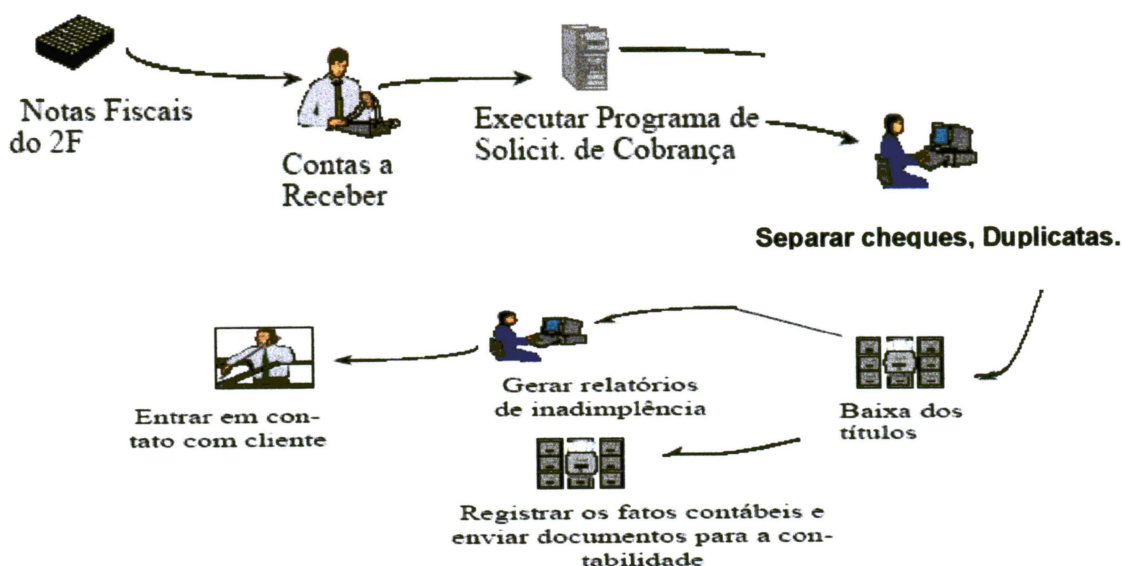
Automaticamente, as informações serão registradas no sistema contábil, com baixas das duplicatas e saída do recurso financeiro.

Após o encerramento do processo de compras, a gerência administrativa deverá controlar os pagamentos ou as obrigações geradas por esse processo, como também as referentes a despesas com funcionários e manutenção. Para um melhor controle do fluxo de caixa, deverá avaliar o giro médio dos pagamentos com os recebimentos para verificar o deslocamento dos recursos financeiros da empresa.

5.2.5 PROCESSO DE CONTAS A RECEBER

O Processo do Contas a Receber se consubstanciará do registro das operações provenientes das vendas dos produtos e serviços. Suas atividades passarão pelo ciclo mostrado na Figura 20.

Figura 20: Demonstração do Fluxo do Processo de Contas a Receber



Fonte apostila do PDI.

A gerência administrativa emitirá notas fiscais dos produtos, controlará o contas a receber, executará o programa de solicitação de cobrança, baixará os títulos, gerará os relatórios de inadimplências e efetuará contatos com clientes.

Os produtos ou serviços que tenha as forma de pagamento à vista, serão depositados em conta corrente, no mesmo dia ou no dia seguinte. O comprovante do depósito será anexado ao relatório de movimentação diária do caixa.

Os recebimentos com cheques ocorrerão mediante carimbo da empresa, nominais Blan Industria Metalúrgica Ltda, e serão depositados no mesmo dia do recebimento ou no dia subsequente. Os cheques pré-datados, nominais à empresa, serão relacionados no sistema por data de vencimento, arquivados dessa mesma forma em uma pasta no cofre.

A duplicata gerada pela emissão das notas fiscais será repassada via on-line ao banco no mesmo dia ou no dia seguinte e o comprovante do envio será arquivados da mesma forma que os cheques pré-datados.

O controle de depósitos será feito pela gerência administrativa, que realizará a conciliação bancária diariamente e efetuará as baixas dos clientes.

Os exames realizados através de convênios diretos ou indiretos terão os seus comprovantes. As empresas conveniadas realizarão os pagamentos diretamente no banco, não sendo permitido o recebimento na própria empresa.

Os cheques devolvidos ou duplicatas não recebidas serão arquivados no Departamento de Contas a Receber, sendo cadastrados no sistema para que possam gerar relatórios de acompanhamento. Todas as pendências passarão por processo de negociação e, posteriormente, caso não recebido, serão enviadas para uma empresa que prestará serviços jurídicos a Blan Industria Metalúrgica Ltda.

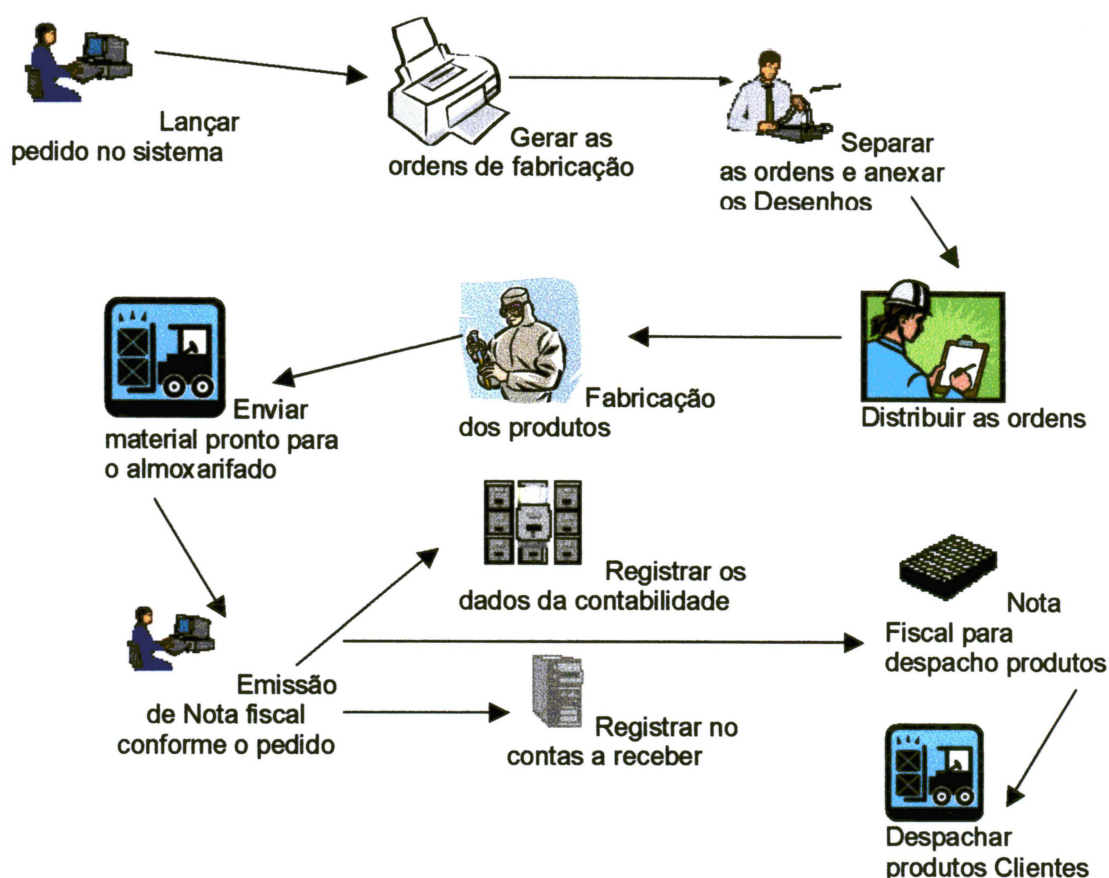
Automaticamente, as informações serão registradas no sistema contábil, registrando as baixas dos cheques pré-datados, os recebimentos das duplicatas e outros recebimentos, e as entradas de recursos financeiros nas contas bancárias ou no caixa.

A gerência administrativa será responsável pelo processo do contas a receber, acompanhando os registros dos valores a receber dos clientes, provenientes da vendas de seus produtos ou prestação de serviços à vista, a prazo com cheque pré-datado ou por duplicatas.

5.2.6 PROCESSO DE PRODUÇÃO

O Processo de produção se consubstanciará do registro das operações provenientes das vendas dos produtos e serviços. Suas atividades passarão pelo ciclo mostrado na Figura 21.

Figura 21: Demonstração do Fluxo do Processo de Produção



Fonte apostila do PDI.

A gerência operacional emitirá as ordens de produção conforme os pedidos dos clientes, o sistema gerará as ordens com as estruturas dos respectivos produtos. O supervisor de fabrica repassará as ordens de fabricação com os desenhos técnicos para a fabricação, após este processo o material acabado será enviado ao setor de embalagem e para o almoxarifado, as ordens encerradas serão baixada do sistema que automaticamente lançará o material em estoque liberando o faturamento conforme o pedido do cliente com isso será gerado a nota

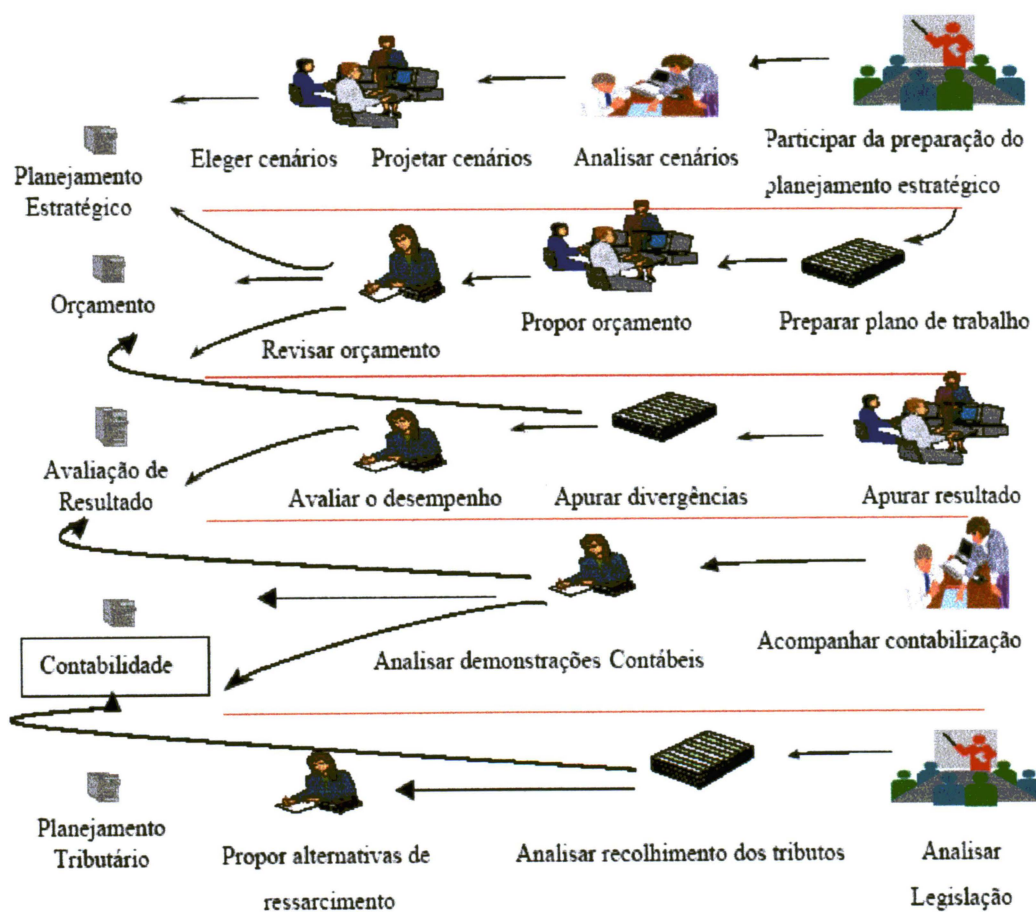
fiscal, etiqueta com quantidade de caixa, duplicata a receber e todo o processo contábil.

Mediante as informações geradas pelos processos de compras, contas a receber e contas a pagar, e produção é possível que a controladoria participe na elaboração do planejamento, orçamento, avaliação de resultados, planejamento tributário e na contabilidade.

5.2.7 FLUXO DE INFORMAÇÕES DA CONTROLADORIA

A Controladoria se responsabilizará por gerar informações necessárias aos diversos processos e controles da empresa, auxiliando e interpretando as informações contábeis e econômicas e financeiras aos gestores, desenvolvendo as funções apresentadas na figura 22.

Figura 22: Demonstração do Fluxo de Informações da Controladoria



Fonte apostila do PDI.

As funções da Controladoria estarão voltadas principalmente para os assuntos econômicos e financeiros da empresa, desenvolverá algumas atividades, obedecendo à sua autonomia e responsabilidade, buscando a otimização dos resultados da empresa, conforme mostrado na figura 23.

Figura 23: Atividades da Controladoria

ETAPAS DO PROCESSO DE GESTÃO	ATIVIDADES DA CONTROLADORIA
Planejamento estratégico	Participar e propor metodologia na elaboração do planejamento estratégico. Coordenar reuniões para definição de indicadores e definição dos planos. Efetuar estudos e análise sobre os cenários. Mapear as oportunidades, os riscos e efetuar análises internas. Consolidar o planejamento estratégico.
Planejamento operacional	Participar na elaboração do planejamento operacional. Preparar o plano de trabalho. Criar políticas para as diretrizes estratégicas e metas para cada tipo de produtos e modelos de decisão e mensuração. Dar apoio ao orçamento.
Orçamento	Propor metodologia de elaboração do orçamento. Propor indicadores básicos para atingir os resultados. Definir metas e objetivos a serem atingidos de acordo com o planejamento estratégico. Assessorar na elaboração do orçamento. Consolidar e analisar o orçamento global. Propor ajustes e revisões no orçamento. Coordenar as revisões e atualizações do orçamento. Elaborar relatório das divergências e propor medidas corretivas e novas revisões.
Avaliação de desempenho	Desenvolver e implementar o modelo de avaliação de resultado. Apurar o resultado: efetuar a comparação entre o previsto e o realizado. Apurar divergências e informar sobre as divergências, solicitar justificativa. Analisar impacto no resultado final, verificar formas de recuperação, formalizar justificativas. Acompanhar as estratégias internas e externas. Apurar os indicadores de resultado. Avaliar o desempenho e acompanhar a performance da empresa.

Contabilidade	Acompanhar todas as operações contábeis da empresa. Acompanhar a evolução das contas patrimoniais e de resultado. Analisar as mutações relevantes e as demonstrações contábeis. Interpretar as informações contábeis para os gestores. Criar relatórios com as informações contábeis.
Planejamento tributário	Efetuar estudos e simulações sobre questões tributárias. Analisar e interpretar as normas fiscais. Analisar os recolhimentos dos tributos. Propor ressarcimento com amparo legal. Consolidar e implementar o planejamento tributário.

Fonte apostila do PDI.

A Controladoria integrará todos os elementos envolvidos nos processos operacionais, nas tarefas de planejamento, implementação e controle, utilizando tecnologia de comunicação e informação. Seu papel será de tradutor e comunicador dessas informações aos gestores para a tomada de decisões.

Além das funções citadas, caberá à Controladoria da Blan Industria Metalúrgica Ltda dar apoio à gestão, responsabilizando-se por: coordenar e desenvolver um sistema de informações gerenciais para a organização; uniformizar e padronizar as informações e as atividades; fornecer informações para os gestores na tomada de decisão; propor ferramentas e recursos para disponibilizar as informações; e assessorar todas as áreas da empresa na utilização dos instrumentos gerenciais.

As análises realizadas pela controladoria evidenciarão as operações executadas pela empresa, os recursos existentes, o comportamento dos fornecedores, dos clientes, dos concorrentes, a economia, os regulamentos, as leis específicas, as mudanças governamentais e tecnológicas.

A utilização do sistema de informação proposto permitirá maior eficiência operacional na realização dos processos, racionalização do tempo de execução das atividades, delimitação de forma clara das atividades desenvolvidas, aumento da sinergia e fluidez no inter-relacionamento dos processos, redução dos gastos com análise e programação, registro *on-line* da maioria das transações executadas pelo sistema e redução de custos administrativos.

No entanto, o sistema proposto não visa a resolver todos os problemas de gestão da empresa, mas a dar subsídios para gerar informações a controladoria, que por ele se responsabilizará, disponibilizando relatórios aos usuários e melhorando o sistema de controle.

5.3 SISTEMA DE CONTROLE

Para o desenvolvimento e implementação de processos de melhorias no sistema de controles, serão pré-estabelecidos itens com definições e atribuições específicas a serem seguidas por todos os membros da corporação, segundo apresentado na Figura 24.

Figura 24: Categorias de Controle e Respectivas Atribuições

Categorias de controle	Atribuições
Planejamento Integrado	Planejamento de todas as estratégias desenvolvidas pelo nível gerencial, estabelecendo metas para as unidades de trabalho.
Gerenciamento das rotinas	Evolução do gerenciamento das rotinas, padronização dos itens de controle e verificação estabelecidos.
Gerenciamento dos meios de produção de serviços	Gerenciamento dos investimentos em ativos, quais sejam, prédios, equipamentos, móveis e manutenção da capacidade de prestar serviços.
Resultados	Cumprimento das metas.
Pessoas	Treinamentos, escolaridade, comunicação, segurança e saúde ocupacional.
Liderança	Avaliação do processo de motivação dos empregados para alcance dos resultados, disseminação das crenças e valores.
Garantia da qualidade	Responsabilidade pela garantia da qualidade dos produtos e serviços, alcançada pela confirmação de ações através dos padrões e prática da política da qualidade.
Satisfação dos consumidores	Mensuração do nível de satisfação dos consumidores.

Fonte: Apostila do PDI.

O gerenciamento das rotinas operacionais da Blan Industria Metalúrgica Ltda. terá como objetivo verificar as ações conduzidas pelos empregados, eliminando as anomalias na execução das tarefas efetivadas por todos os níveis hierárquicos em busca da padronização dos processos. O ponto de partida para a renovação dos

controles será o contato direto com as pessoas e o levantamento descritivo e rigoroso de todos os procedimentos realizados.

Terá ações e verificações diárias, conduzidas para que se possa assumir a responsabilidade no cumprimento das obrigações conferidas a cada indivíduo e a cada negócio. Buscará as causas da impossibilidade de se atingir uma meta, estabelecerá contrapartidas, estabelecerá um plano de ação e o padronizará em caso de sucesso. A base de gerenciamento da rotina consistirá em:

- a) Definição da autoridade e responsabilidade de cada um.
- b) Padronização dos processos e trabalhos.
- c) Monitoramento dos resultados dos processos e sua comparação com as metas.
- d) Ação corretiva no processo a partir dos desvios encontrados.
- e) Ambientação do trabalho podendo utilizar a filosofia japonesa dos 5S.
- f) Busca contínua de perfeição.

Assim, serão estabelecidos trabalhos para definir processos mais fortemente impactados por fatores externos e internos, tais como modificações no mercado, crescimento dos empregados através de educação e treinamento, influência da tecnologia da informação, cultura local, influências das pessoas e mudanças tecnológicas.

O sistema de controle permitirá controlar as atividades utilizando-se de padronização das rotinas de trabalho, dos formulários, planilhas informativas e das atividades para acompanhar, monitorar e avaliar os processos operacionais e os de gestão. Dessa maneira, as informações são geradas com mais confiabilidade para serem utilizadas pelos gestores durante a elaboração do planejamento operacional e do orçamento.

5.3.1 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

O processo do planejamento operacional encontra-se localizado no nível operacional da empresa, ou seja, no nível em que as ações são concretizadas. Como proposta para elaboração do planejamento operacional da Blan indústria Metalúrgica Ltda. devem ser consideradas algumas premissas:

- a) Planejamento operacional encontra-se relacionado diretamente ao planejamento estratégico da empresa, que definirá a missão, o tipo do negócio, os serviços, e produtos o mercado, o volume e os preços de vendas, observando sempre os objetivos e as diretrizes estabelecidas no planejamento estratégico.
- b) Durante a execução, analisará receitas operacionais, custos, margem de contribuição, resultado bruto e despesas operacionais, avaliando quais são as suas fontes e quantidades de investimentos e financiamentos aplicados.
- c) A partir daí, criará uma estrutura desejada ou ideal para os seus bens e direitos, obrigações para com terceiros, receitas operacionais, não-operacionais e financeiras, custos fixos e variáveis, despesas fixas e variáveis, margem de contribuição, capital de giro e outras.
- d) Será quantificado, através da implantação de um sistema de orçamento, que projetará as receitas de serviços e produtos, os custos dos serviços prestados e produtos fabricados, a compra de matéria prima, custos com mão-de-obra direta, custos indiretos e outros.
- e) Projetará as demonstrações contábeis bem como as informações gerenciais para analisar o desempenho econômico e financeiro do negócio.

Tal orçamento objetivará consolidar e analisar o orçamento geral da empresa bem como avaliar as possíveis divergências em relação ao planejado. Em caso de divergências, deverá avaliar se são positivas ou negativas e se será necessário sugerir medidas corretivas.

O uso do sistema integrado das informações operacionais com as gerenciais gerará relatórios para acompanhar os sistemas de orçamentos e projeções das demonstrações contábeis.

5.3.2 PLANEJAMENTO ANUAL EMPRESARIAL

O planejamento integrado será executado na forma de gerenciamento a partir das diretrizes estabelecidas e consistirá em um sistema voltado para atingir as metas que não podem ser alcançadas pela rotina diária da empresa.

O Plano Anual detalhará as ações que serão executadas ao longo do ano, composto por um plano de ação e orçamento, necessários para alcançar as metas. Com o objetivo de operacionalizar as estratégias e as diretrizes, serão desdobradas em gerenciamento da rotina, que busca a manutenção da confiabilidade e a melhoria da competitividade, do nível de controle de resultados, e gerenciamento das diretrizes, que modificarão os padrões de trabalho para alcançar os resultados necessários.

A empresa manterá controle orçamentário de todas as atividades de acordo com as suas necessidades, gerando relatórios específicos para a receita de serviços, e produtos, custo dos serviços, e de produtos despesas fixas, Balanço Patrimonial Projetado e Demonstração do Resultado do Exercício.

a) Orçamento da receita dos produtos.

O orçamento de receitas de produtos, mostrado na figura 25, apresentará o valor e a quantidade estimada por tipos de procedimentos para um período de 12 meses.

Figura 25: Orçamento dos Serviços

	Jan						Fev					
	R\$ Valor			Quantidade			R\$ Valor			Quantidade		
	P	R	V	P	R	V	P	R	V	P	R	V
Luminárias:												
Comercial												
Chanfrada												
Oval												
Alto Rendimento:												
Embutir Aletas Pintadas												
Embutir Aletas em Alumínio												
Sobrepôr:												

Fonte: Autor 2005

De acordo com o tipo de produto, mensalmente será especificado o valor e a quantidade realizado em comparação com o planejado. Dessa forma, será possível detectar as variações e suas possíveis causas, permitindo um acompanhamento da evolução das receitas.

Propaganda												
Celesc Escritório												
TOTAL												

Fonte: Autor 2005

Mensalmente, serão especificadas todas as despesas fixas realizadas em comparação com as planejadas. Dessa forma, será possível detectar as variações e suas possíveis causas, permitindo um acompanhamento da evolução das despesas.

d) Balanço Patrimonial Projetado.

É um relatório, como mostra a figura 28, que evidenciará a projeção de bens, direitos e obrigações no final do período orçamentário.

Figura 28: Balanço Patrimonial – Projetado

Balanço Patrimonial em 31/12/_____											
	Saldo R\$				Saldo R\$				Saldo R\$		
Ativo				Passivo							
Circulante				Circulante							
- Disponível				Fornecedores							
- Direitos a Receber				Tributárias							
- Estoques				Sociais							
- Despesas Antecipadas				Financeiras							
Realizável a Longo Prazo				Exigível a Longo Prazo							
- Direitos a Receber				Financeiras							
Permanente				Patrimônio Líquido							
- Investimento				Capital Social							
- Imobilizado				Reservas							
- Diferidos				Lucros Acumulados							

Fonte: Adaptado de Silveira (2000)

Conforme figura, no Balanço Patrimonial Projetado, os saldos das contas do Ativo e do Passivo serão consolidados grupos e subgrupos, facilitando a comparação dos valores realizados com os projetados e permitindo melhor visualização das variações e suas possíveis causas.

e) Demonstração do Resultado Projetado

É um relatório, como mostra a Figura 29, que se referirá às projeções das receitas, custos, despesas e lucro do período.

Figura 29: Demonstração do Resultado do Exercício – Projetado

Demonstração do Resultado Projetado em 31/12/_____	
Receita Bruta	
(-) CMV	
Lucro Bruto	
(-) Despesas Operacionais	
(-) Vendas	
(-) Administrativas	
(-) Resultado Financeiro	
Lucro Líquido Operacional	
(-) Imposto de Renda	
Lucro Líquido do Exercício	

Fonte: Adaptado de Silveira (2000)

Anualmente, será projetada a Demonstração do Resultado do Exercício, consolidando as contas de resultado, as receitas, os custos e as despesas, para que sejam confrontados os valores realizados com o projetado. Dessa forma, é possível detectar as variações e suas possíveis causas.

Para acompanhar o que foi planejado, será necessário adotar controles operacionais do patrimônio e dos resultados econômicos da empresa. Tais controles permitirão verificar se os planos estão sendo seguidos conforme as políticas, normas, procedimentos e padrões estabelecidos no planejamento operacional.

Os registros deverão ser gerados por atividade, para que ofereçam informações necessárias a controladoria que confeccionará os relatórios para os gestores.

A seguir, são apresentadas propostas de controle de alguns itens que compõem o patrimônio e o resultado da empresa em estudo.

5.3.3 CONTROLE DE CAIXA

Para resolver problemas rotineiros e realizar gastos de pequeno valor, a empresa utilizar-se-á de um fundo fixo de caixa no valor de R\$ 2.000,00, com as saídas aprovadas pela compra e manutenção e comprovadas com documentação idônea.

A autorização de retirada de fundo fixo diz respeito às retiradas de dinheiro de caixa para pequenos pagamentos, os quais deverão ser formalizados mediante preenchimento de formulário, mostrado na Figura 30.

Figura 30: Autorização Retirada Fundo Fixo

Data	
Nome	
Departamento	
Conta Contábil	
Valor	
Recebi do fundo fixo a importância R\$ Para Pagamento de :	
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div>Assinatura de Compras</div> <div>Assinatura do Funcionario</div> </div>	

Fonte: Autor 2005

Neste, é preciso especificar a data da retirada, a descrição da obrigação, qual departamento lhe deu origem, o valor e a assinatura do funcionário que utilizou o dinheiro para efetuar possíveis pagamentos e do compras e manutenção.

As movimentações do caixa serão controladas diariamente com boletins destinados à contabilidade com os respectivos comprovantes. O fundo fixo de caixa faz parte do caixa geral da empresa, porém deve ter controles distintos entre a movimentação diária do fundo fixo e a movimentação diária do caixa.

O movimento diário de caixa compreenderá toda a movimentação financeira do dia decorrente de pagamentos e recebimentos, relacionada de acordo com o evidenciado na Figura 31, apurando-se o saldo atual do dia. Esse saldo será depositado em conta corrente, deixando um saldo remanescente para o fundo fixo.

Figura 31: Movimento Diário de Caixa

Data:			
Histórico:	Entrada	Saída	Saldo Acumulado
Saldo Anterior			
Saldo Atual			

Fonte: Autor 2005

O Relatório especificará, então, a data da movimentação diária do caixa, bem como os valores das entradas e saídas de recursos financeiros, descrevendo as suas origens (histórico).

Em seguida, confrontará as entradas com as saídas, chegando ao saldo acumulado que será adicionado ao saldo anterior, formando o saldo atual. Os excedentes de caixa serão depositados em conta corrente.

5.3.4 CONTROLE BANCOS

Será realizada conciliação bancária diariamente, com base nos dados colhidos dos extratos bancários de contas correntes dos bancos. Cada conta corrente deverá ter a sua conciliação feita separadamente. Para isso, será necessário o controle da movimentação diária da conta corrente do banco.

O movimento diário da conta corrente do banco visará a controlar diariamente a movimentação financeira das contas correntes bancárias, acompanhará as entradas, as saídas e o seu saldo final. No dia seguinte, será confrontado com o extrato bancário. Esse controle deverá ser feito no modelo proposto na Figura 32, eliminando possíveis fraudes.

Figura 32: Movimento Diário - Conta Corrente Banco

Data:			
Banco:	Nº Conta Corrente:		Saldo Acumulado
Histórico	Entrada	Saída	
		Saldo Anterior	
		Saldo Atual	

Fonte: Autor 2005

Nesse relatório serão especificados o banco, o número da conta corrente, o histórico com a data e nome do fornecedor ou cliente referentes às entradas e saídas, confrontando, ao final, o saldo anterior e o atual.

Tal procedimento terá como fim proteger contra possíveis erros bancários: se as emissões de cheques para pagamentos ocorrem no dia da emissão, se os depósitos correspondem às receitas ocorridas no dia, ou se são referentes a cheques depositados.

Os cheques deverão ser emitidos eletronicamente, nominais e obedecendo à sua numeração, com sua respectiva cópia.

Quando do recebimento de cheques, estes deverão ser carimbados como nominais à empresa. Os cheques pré-datados deverão ser cadastrados no sistema, arquivados por data de vencimento em pasta e colocados no cofre da empresa.

Todos os valores não utilizados pela empresa serão depositados e colocados em aplicações financeiras, avaliada a aplicação que melhor rendimento financeiro trará para empresa.

O Movimento mensal das aplicações financeiras, apresentado na Figura 33, acompanhará a sua evolução através dos extratos bancários, e poderá ser elaborado diariamente.

Figura 33: Movimento Mensal de Aplicação Financeira

Banco	Mês	Banco		
Nº			Tipo	
Histórico			Saldo Anterior	
		Entrada	Saída	
			Saldo Atual	

Fonte: Autor 2005

Serão especificados o banco, o tipo da aplicação e o saldo remanescente; em seguida, os valores das entradas e saídas de recursos financeiros, descrevendo as suas origens (histórico). Apontarão assim o saldo atual.

Os saldos dos bancos e das aplicações financeiras deverão ser controlados separadamente, uma vez que vários clientes liquidam as duplicatas diretamente no banco. Após o recebimento, o banco comunicará o pagamento à gerência administrativa mediante o extrato para que a mesma possa efetuar as baixas no contas a receber da empresa.

5.3.5 CONTROLE DO CONTAS A RECEBER

As receitas provenientes das vendas dos produtos ou serviços da empresa são realizadas à vista, a prazo direto e indireto, sendo faturadas de acordo com o tipo de recebimento. Os cheques pré-datados e os devolvidos serão cadastrados no sistema de contas a receber para gerar relatórios de acompanhamento.

Quando do recebimento, deverão ser efetuadas baixas no sistema, gerando informações para o fluxo de caixa da empresa. Destacam-se na seqüência alguns modelos de relatórios relacionadas ao contas a receber e que impactam o fluxo financeiro da empresa.

O controle do faturamento diário à vista, evidenciado na figura 34, permitirá comparar o valor faturado com o recebido, verificando as causas das possíveis divergências.

Figura 34: Faturamento – Diário

Data				
Recebimento	Valor Faturado	Valor Recebido	Diferença	Justificativa

Fonte: Autor 2005

Diariamente, o contas a receber confeccionará o relatório do tipo de recebimento, valor faturado e valor recebido, verificando as causas das possíveis divergências.

Para os produtos vendidos que não tiverem a forma de recebimento à vista, isto é, nas modalidades a prazo, diretos e indiretos, será importante fazer a projeção dos recebimentos e depois confrontá-los com o realizado.

O controle dos recebimentos previstos e realizados oriundos do faturamento a prazo poderá ser efetuado conforme mostrado na figura 35.

Figura 35: Previsão de Faturamento

	Mês X		Mês XX		Mês XXX		Total	
	P	R	P	R	P	R	P	R
Recebimento – à Vista								
Recebimento – à Prazo								
Recebimento – Cheque Pré								
Recebimento – Duplicata B.								

Fonte: Autor 2005

Alem de projetar o fluxo de recebimento dos produtos e confrontá-lo com o realizado, será importante apurar o resultado dos produtos por modalidade, modelo, tipo de cliente e forma de recebimento.

O controle das vendas por modalidade de produto e forma de recebimento poderá ser realizado conforme mostra a Figura 36.

Figura 36: Receita Por Produto Individual

RESULTADOS DAS RECEITAS POR PRODUTOS INDIVIDUAIS							
Mês							
Cliente	Produto	Receita Bruta	Impostos	Custo	Lucro Marginal	Lucro antes IR	Lucro Depois IR
TOTAL							

Fonte: Autor 2005

O relatório permite mostrar qual tipo de produto ou modalidade de recebimento por cliente está trazendo mais lucratividade para a empresa. Vale lembrar que um controle semelhante deve ser realizado para cada modalidade de recebimento dos produtos.

Por fim, é importante possuir um controle do contas a receber, seja em termos de valores, vencimentos, pendências, inadimplências e categorias de contas a receber.

O controle do contas a receber pode gerar um relatório diário ou mensal, contendo informações sobre a situação financeira dos clientes, conforme modelo proposto na Figura 37.

Figura 37: Contas a Receber – Duplicatas

Mês							
Banco	Nº	Nome Cliente	Data		Valor		
			Emissão	Vencimento	Principal	Juros	Final
Total							

Fonte: Autor 2005

Dessa forma, conforme figura, serão pormenorizados os bancos, o número da Duplicata, nome do cliente, data de emissão e vencimento da Duplicata, valor principal, juros e final.

Controle semelhante pode ser realizado para os Cheques Pré-datados, bem como para os cheques devolvidos. Será importante que a empresa acompanhe o nível de envelhecimento dos cheques devolvidos e as pendências de recebimentos das Duplicatas.

Dessa forma, os controles mencionados acima para o contas a receber propiciam um acompanhamento dos valores a receber e dos recebidos, uma vez que representam um processo importante, e são gerados a partir da ocorrência das receitas com a venda de seus produtos ou serviços.

5.3.6 CONTROLE DO ESTOQUE

O controle de estoques será mantido por registros eletrônicos permanentes e de forma integrada. Esse controle estará diretamente relacionado à função de compras na empresa.

Para se ter um adequado controle dos estoques e das compras, propõem-se alguns procedimentos específicos, respeitando as particularidades de cada etapa. Inicia-se com o cadastro dos fornecedores, conforme modelo na figura 38. Esses dados serão importantes para realizar parcerias com os fornecedores fixos, mediante contrato.

Figura 38: Cadastro do Fornecedor

		Código do Fornecedor
Razão Social		
Nome Fantasia		
CNPJ		
Inscrição Estadual		
Ramo de Negócio		
Materiais Fornecidos		
Contato		
Endereço		
CEP		
Telefone		
Fax		
E-mail		

Fonte: Autor 2005

No cadastro, constarão razões sociais, CNPJ, inscrição estadual, endereço, contato, telefone, fax, e-mail material que é fornecido com isso poderá ser consultado no sistema com qualquer dado e receber a informação necessária.

A ordem de compra visa a dar maior transparência às necessidades de compra, como apresentado na figura 39, devendo ser emitido em mais de uma via, sendo que uma irá para o responsável pelo recebimento, outra para o fornecedor e uma permanecerá na Gerência Administrativa.

Figura 39: Ordem de Compra

Blan Industria Metalúrgica Ltda.					Orden de Compra Nº	
Data		Fornecedor				
Nosso Código	Código Fornecedor	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total	
Alíquota ICMS	Alíquota IPI	Frete	Embalagem	Pagamento		
Área Solicitante		Assinatura do Responsável				

Fonte: Autor 2005

Nesse formulário, serão especificadas a data, a descrição e a quantidade dos materiais solicitados, com assinatura do solicitante. Após a solicitação da

compra, deverá ser feita a cotação de preço, que deverá ser feita no mínimo com três fornecedores, utilizando-se o modelo proposto na figura 40.

Figura 40: Cotação de Preço

Blan Industria Metalúrgica Ltda.					Cotação de Preço Nº	
Data		Fornecedor				
Nosso Código	Código Fornecedor	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total	
Alíquota ICMS	Alíquota IPI	Frete	Embalagem	Tipo de Pagamento		
Assinatura do Responsável						

Fonte: Autor 2005

A planilha deverá especificar a data da cotação, a descrição dos materiais cotados, quantidade, valor, condições de pagamento, impostos. Deverá prevalecer primeiramente o melhor preço; em segundo, o prazo para entrega e, por último, a similaridade.

A compra será realizada com o fornecedor que apresentar melhor preço e qualidade no produto. Efetuada a compra, os materiais ou matéria prima serão encaminhados para o responsável pelo recebimento, que realizará a sua conferência.

As conferências das compras consistem num controle realizado na chegada dos materiais, conferência dos produtos, confrontada com a ordem de compra e com as notas fiscais, deverá obrigatoriamente constar nas notas fiscais o numero da devida ordem de compra, qualquer não conformidade deverá ser imediatamente informada ao setor responsável pela compra daquela ordem.

A previsão de compras será registrada em relatório elaborado com base nos exames realizados no mês anterior, servirá de base para a previsão financeira, segundo modelo da Figura 41.

Figura 41: Previsão de Compras

PREVISÃO DE COMPRAS						
Mês					Data	
Material	Quantidade		Valor		Fornecedor	Data Pagamento
	Mês x	Mês x1	Mês x	Mês x1		
Total						

Fonte: Autor 2005

Mensalmente, será especificada a previsão de compras para cada material, especificando a data da realização, quantidade a ser usado, o valor, o fornecedor e data de pagamento.

É importante ressaltar que pode haver uma sazonalidade muito grande entre um mês e outro. Assim, a previsão de compras é um controle que fornecerá subsídio para a programação das compras.

A programação das compras, como o modelo da figura 42, permitirá o controle para que não falte material no estoque da empresa, analisando o saldo atual e o saldo mínimo do estoque, o sistema também deverá prever um estoque de segurança para qualquer eventualidade ou motivo de força maior.

Figura 42: Programação de Compras

PROGRAMAÇÃO DE COMPRAS						
Mês					Data	
Material	Quantidade		Valor		Fornecedor	Data Pagamento
	Mês x	Mês x1	Mês x	Mês x1		
Total						

Fonte: Autor 2005

Conforme figura, serão especificadas as datas da programação, a descrição dos materiais, as quantidades a serem usadas e o valor, o fornecedor e a data de pagamento.

Recebido o material, os documentos, como notas fiscais, conferência de recebimento, serão encaminhadas para o contas a pagar. Os materiais serão encaminhados para o estoque para entrada.

Todos os produtos – Alumínio, Chapa de aço, Tinta pó, Soquetes e outros itens utilizados para a realização da produção - serão requisitados ao almoxarifado da Blan Industria Metalúrgica Ltda. através de ordem de fabricação interna. As compras de materiais auxiliares e despesas indiretas deverão ser devidamente contabilizadas e controladas para compor o custo dos produtos.

Os demais itens de consumo, como materiais de limpeza, e outros, deverão ser controlados de forma eletrônica e estocados em local centralizado, almoxarifado, com a presença de um único funcionário responsável pela sua entrada e saída, utilizando requisições internas para as saídas.

Dessa maneira, faz-se necessário possuir um eficiente controle de todas as operações envolvidas com o estoque, pois é um Ativo importante, um bem diretamente relacionado com a geração de receitas.

5.3.7 CONTROLE DE PRODUÇÃO

O controle da produção será mantido por registros eletrônicos permanentes e de forma integrada. Esse controle estará diretamente relacionado à função de produção na empresa e começará a ser gerado quando houver o cadastramento do pedido do cliente.

Para se ter um adequado controle da produção, propõem-se alguns procedimentos específicos, respeitando as particularidades de cada etapa. Inicia-se com o cadastro dos pedidos, conforme modelo na figura 43.

Esses dados serão importantes para realizar toda a estrutura do produto bem como os materiais utilizados na sua fabricação.

Figura 43: Pedido Cliente

Blan Industria Metalúrgica Ltda.		
Pedido		Emissão
Cliente		
Endereço	Bairro	CEP
Telefone	CNPJ	Representante

Código	Quant.	Unid.	Descrição/referencia/modelo/cor	P. Unitário	P. Total
M-735	5,00	Pçs	Luminária Emb. 2x16w AL/BR Acetinado	31,40	157,00
M-745	198,00	Pçs	Luminária Emb. 2x32w AL/BR Acetinado	43,70	8.652,60
Pagamento: 28/42/56ddliq			Total Mercadoria		
Frete			Total do Pedido		
Dados Adicionais					

Fonte: Autor 2005

Conforme figura, serão especificadas as datas da emissão, os dados do cliente, o código do produto, a quantidade e a descrição dos produtos ou serviço, a data de pagamento, frete e dados adicionais que se façam necessários.

O controle de pedido será mantido por registros eletrônicos permanentes e de forma integrada. Esse controle estará diretamente relacionado à função da produção na empresa.

Para se ter um adequado controle da produção, propõem-se alguns procedimentos específicos, respeitando as particularidades de cada etapa. Inicia-se com o cadastro do pedido, conforme modelo acima. Esses dados gerarão automaticamente pelo sistema as ordens de produção após o agrupamento de todos os pedidos emitidos que contenham estruturação idêntica conforme figura 44.

Figura 44: Estrutura do Produto

Blan Industria Metalúrgica Ltda.				Estrutura do Produto		
Código	Descrição	Quant	C/P/S	Tempo	Custo	Total
M-745	Luminária Emb. 2x32w AL/BR Acetinado	1,00				
107	Chapa FF 0,45x1000x2500	0,215	KG	1:08	3,331	0,7162
119	Gás GLP AGIP	0,150	KG	-	2,4351	0,3653
151	Soquete G13 2x20/40W	4,00	UN	0:37	0,4424	1,7696
181	Embalagem 1260x80x280mm	1,00	UN	0:35	1,5300	1,5300
182	Mola Tipo V-50 Lateral	4,00	UN	0:25	0,1538	0,6152
190	Tinta Poliéster 20 Branco 204A. 6226	0,150	KG	0:50	9,1232	1,3685
402	Chapa Al. Acetinado 0,04X1250x3000mm	0,635	KG	0:45	12,4269	7,8911
415	Chapa Bobina FF 0,45x429mm	1,89	KG	1:12	3,2624	6,1659
602	Homem Hora Trabalhada	1,00	SERV	17:30	2,55	0,7352
Total da Estrutura				21:420	32,7048	21,1569

Fonte: Autor 2005

A planilha deverá especificar o código e descrição do produto e a estrutura dos materiais e serviço bem como o tempo utilizado em cada processos da fabricação, essas informações serão utilizada na composição do preço de venda do produto acabado.

Cada estrutura terá a sua ordem de fabricação individual, mas interligada com os pedidos, pois um pedido pode conter diversos produtos que contenham subproduto de estrutura similar acompanhado do seu desenho técnico. Conforme figura 45.

Figura 45: Estrutura do Subproduto

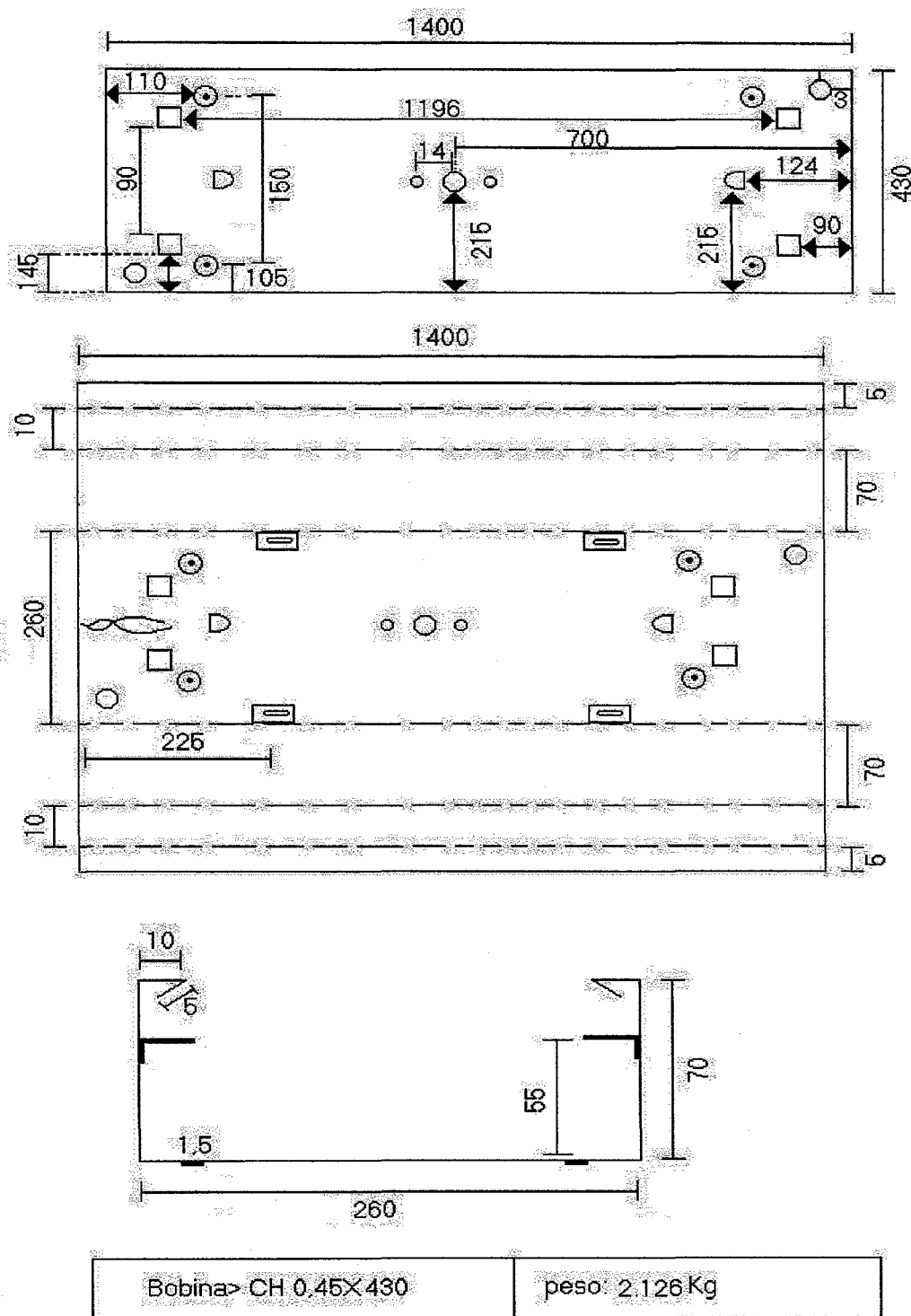
Blan Industria Metalúrgica Ltda.			Estrutura do Produto		
Código	DESCRIÇÃO/OPERAÇÃO	Quant	Pedido: 1200/1205/1215		
M-745	Luminária Emb. 2x32w AL/BR Acetinado	200			
C-745	Conjunto soldado 1400x70x260mm	200	cortada	Hora Inicial	Hora Final
123	Chapa FF 0,45x430mm	425Kg	100,00	8:30	11:30
	CORTAR A CHAPA CONFORME DESENHO		100,00	13:00	15:25
	Tolerância + ou – 1mm				
	Total				

Fonte: Autor 2005

Conforme pode ser verificado na figura acima o produto M-745 tem na sua estrutura o subproduto C-745 que corresponde ao corpo da luminária que por sua vez utiliza a matéria prima com o código 107, este subproduto esta ligada a diversos pedidos colocado pelos clientes.

Por sua vez o operador que irá utilizar a ordem de produção têm os seus processo informado e o material que deverá ser utilizado acompanhado do desenho técnico que estará anexo junto com a ordem de produção conforme figura 46.

Figura 46: Desenho Técnico do Conjunto Soldado Planificado



Fonte: Desenho Industrial Blan Industria Metalúrgica Ltda 2005

No verso do desenho encontra-se todo o tramite e seqüência que deve acompanhar o processo produtivo do componente conforme figura 47.

Figura 47: Roteiro de Fabricação

Blan Industria Metalúrgica Ltda				Desenho Nº 0001		Processo Nº 0001/05		
Produto Código: C-745			Descrição: Conjunto Soldado Luminária Emb. 2x32w Mod. M-745					
Tempo Estimado Total:			Material Usado:			Medida chapa em Milímetro		
ROTEIRO DE FABRICAÇÃO								
Seq.	Operação	Maquina	Tempo Operação	Quant.	Danif.	Operador	Data	Visto
01	Corte	Guilhotina						
02	Furação 1	Prensa 1						
03	Furação 2	Prensa 2						
04	Dobra 1	Desenho						
05	Dobra 2	Desenho						
06	Solda	Pontiadeira 1						
07	Solda	Pontiadeira 2						
08	Pintura							
09	Embalagem							

Fonte: Autor 2005

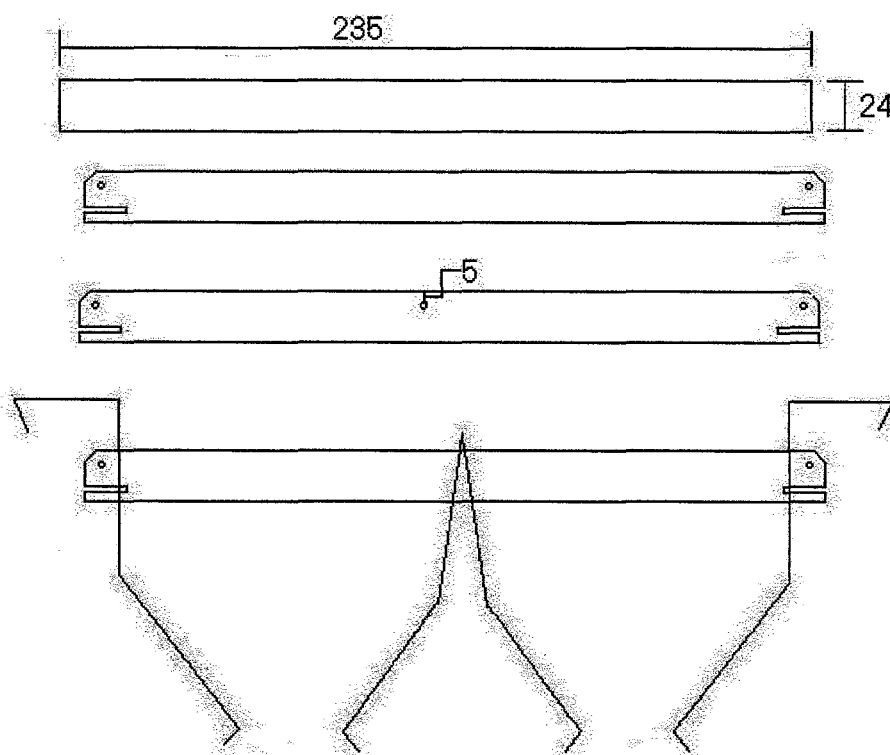
Todo o processo ou roteiro de fabricação encontra-se no verso do desenho que acompanhará as peças a serem fabricadas ao logo de cada tarefa a ser realizada até o termino do produto, isto ocorrerá em todo subproduto ligado ao produto pai dos pedidos a qual os mesmos correspondem conforme mostrado a seguir na figura 48.

Figura 48: Estrutura do Subproduto

Blan Industria Metalúrgica Ltda.			Estrutura do Produto		
Código	DESCRIÇÃO/OPERAÇÃO	Quant	Pedido: 1200/1205/1215		
M-745	Luminária Emb. 2x32w AL/BR Acetinado	200			
AI-745	Aletas em Alumínio Acetinado 235x24mm	2400	cortada	Hora Inicial	Hora Final
402	Chapa Al. Acetinado 0,04X1250x3000mm	127Kg			
	CORTAR ALUMINIO CONFORME DESENHO				
	Tolerância + ou – 1mm				
	Total				

Fonte: Autor 2005

Podemos verificar que o sistema gerou a ordem de produção do subproduto aletas com a quantidade de material necessário para montar as 200 luminárias M-745, calculando a quantidade de matéria prima necessária para a sua confecção as demais figuras a seguir é a seqüência para cada subproduto que compõem o produto final.

Figura 49: Desenho Técnico das Aletas Planificada

Obs: As aletas furadas deverão ser colocadas:
2ª aletas da direita para a esquerda e vice-versa
e uma no meio do esqueleto conforme marcação no alumínio

Figura 50: Roteiro de Fabricação das Aletas

Blan Industria Metalúrgica Ltda.				Desenho Nº 0001		Processo Nº 0001/05		
Produto Código: AI-745		Descrição: Aletas em alumínio. 2x32w Mod. M-745						
Tempo Estimado Total:			Material Usado:			Medida chapa em Milímetro		
ROTEIRO DE FABRICAÇÃO								
Seq.	Operação	Maquina	Tempo Operação	Quant.	Danif.	Operador	Data	Visto
01	Corte	Guilhotina						
02	Furação 1	Prensa 1						
03	Furação 2	Prensa 2						
04	Dobra 1	Desenho						
05	Dobra 2	Desenho						
06	Solda	Pontideira 1						
07	Solda	Pontideira 2						
08	Pintura							
09	Embalagem							

Fonte: Autor 2005

Este processo se repete até chegar a montagem de todos os componentes para alcançar o produto final embalado e entregue ao almoxarifado para a liberação do pedido do cliente.

Com o controle de tempo e movimento poderá ser avaliado qual colaborador necessita de treinamento para uma melhor produtividade, com isso também poderemos ter o tempo exato para entrega dos pedidos programados pelos nossos clientes e termos também os custos de produção.

5.3.8 CONTROLE DO IMOBILIZADO

O controle deve ser rigoroso, realizado pela gerência administrativa de forma permanente com ajustes de depreciação, com quotas calculadas e registradas automaticamente pelo sistema integrado. A manutenção das informações do relatório de controle do imobilizado será continuada.

As solicitações de reposição serão formalizadas pelo responsável de cada área da empresa. Desse modo, o controle do imobilizado será um relatório destinado ao registro de cada bem comprado, de acordo com o modelo da Figura 51.

Figura 51: Controle do Ativo Imobilizado

CONTROLE DO ATIVO IMOBILIZADO						
Identificação/código	Localização	Data		Valor		
		Aquisição	Baixa	Bem	Depreciação	Residual

Fonte: Apostila DPI

5.3.9 CONTROLE DO CONTAS A PAGAR

As compras das matérias primas, materiais de consumo e contratação de serviços são efetuadas, em grande parte, com fornecedores fixos ou por cotação de preços. As análises dos pedidos e autorizações para aquisição serão feitas pela gerência administrativa. Os pedidos serão gerados diretamente pelo sistema informatizado, com controle mínimo e máximo de estoques.

Para as aquisições de materiais e serviços, serão realizados cotações de preços com limites definidos. Acima de R\$ 2.000,00 com autorização da Gerencia Administrativa.

Os pagamentos serão efetuados no início da semana pela Gerente, que atualizará os dados cadastrais e efetuará as baixas. O sistema permitirá conhecer dados de fornecedores por datas a vencer e vencidas.

Portanto, o controle do contas a pagar poderá ser efetuado num modelo de relatório como o apresentado na Figura 52, que permitirá obter informações sobre a conta de cada fornecedor, com a data a vencer e as vencidas, podendo ser desmembrado por tipo de gasto, conforme estrutura do plano de contas.

Figura 52: Relatório Contas a Pagar

Mês:								
Nº Duplicata	Fornecedor	Data			Dias Vencidos	Valor		
		Emissão	Vencimento	Pgto		Principal	J/D	Final
Total								

Fonte: Apostila DPI

Nesse relatório, serão especificados os números da duplicata, o nome do fornecedor, a data de emissão e a vencer, a diferença entre essas duas datas, o valor principal e os descontos. Em atraso nos pagamentos, serão pormenorizados os números de dias vencidos, o valor dos juros e o atualizado.

Tais controles visam a acompanhar o Passivo Exigível da empresa, que interfere no endividamento e na situação financeira da empresa.

5.3.10 CONTROLE DOS EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS BANCÁRIOS

As operações com empréstimos e financiamentos bancários deverão ser controladas em planilhas, conforme mostra a Figura 53, com os dados do Banco, valor principal do empréstimo/financiamento, juros (pré/pós-fixados), data de início e finalização do financiamento.

Figura 53: Empréstimos e Financiamentos

Mês:		Banco:		Tipo:	
Data de Início:		Data Finalização:		Juros:	Saldo Inicial
Data	Saldo	Valor do Juro		Saldo Atualizado	Saldo Acumulado

Fonte: Apostila PDI

Nessa planilha, serão especificados os bancos, o tipo de empréstimo, a data de início e finalização, os juros, o saldo inicial. Diariamente, será feita a sua atualização, pormenorizando a data, o saldo, o valor do juro e o saldo atualizado e o acumulado.

5.4 O SISTEMA DE RELATÓRIOS CONTÁBEIS-GERENCIAIS

A controladoria utilizará o sistema de informação integrado para gerar relatórios contábeis gerenciais, uma vez que ela será a gestora do banco de dados da Blan Indústria Metalúrgica Ltda. Esses relatórios serão confeccionados, utilizando o sistema de informação contábil para atender a dois públicos distintos, quais sejam, os usuários internos e os externos.

As informações serão processadas inicialmente no sistema de informação contábil, no qual a contabilidade registrará as operações ocorridas na empresa e processará os dados, criando um banco de dados com informações oportunas para gerar os relatórios contábeis gerenciais à diretoria e demais interessados.

Esses relatórios estão sendo minuciosamente planejados com informações oportunas, claras e objetivas, atendendo às necessidades individuais de cada usuário.

As informações destinadas ao público interno serão extraídas da contabilidade gerencial, possibilitando a criação de relatórios que permitam interpretar e analisar as posições econômico-financeiras da empresa em um dado momento e melhorar o controle de gestão operacional dos negócios realizados. Para exemplificar, os relatórios gerenciais propõem a implantação e o uso do fluxo de caixa e de indicadores de desempenho econômico-financeiro como: endividamento, liquidez, rentabilidade e atividade.

Já as informações destinadas ao público externo serão extraídas da contabilidade oficial, que executa a escrituração tradicional, os aspectos tributários e societários, o que gerará relatórios padronizados por normas e regulamentos. Esses relatórios representam as demonstrações contábeis da empresa, que são o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício.

Observa-se que a contabilidade gerencial e a contabilidade oficial são inter-relacionadas, uma dando suporte à outra, complementando-a. Nada impede a utilização das informações concomitantemente. A seguir, são apresentados modelos de relatórios contábeis gerenciais a serem adotados pela empresa em estudo.

5.4.1 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Permitirão acompanhar e analisar a evolução das contas patrimoniais e de resultado, disponibilizando as informações contábeis aos usuários, utilizando-se do Balancete de Verificação, Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Fluxo de Caixa e indicadores econômico-financeiros.

O Balancete de Verificação será um relatório que conterà todas as contas com os seus respectivos saldos, permitindo aos gestores acompanhar os efeitos da sua gestão, como mostra a figura 54.

Figura 54: Balancete de Verificação

Contas	Movimento do Período		Saldo Atual	
	Débito	Crédito	Devedor	Credor
Total				

Fonte: Apostila DPI.

Demonstrará todas as contas de forma analítica ou sintética, pormenorizando a movimentação e o saldo atual de cada uma, sendo utilizada para verificar a igualdade do saldo devedor e credor para posterior elaboração do Balanço Patrimonial.

O Balanço Patrimonial terá por finalidade expressar os elementos financeiros e patrimoniais da entidade, através da apresentação ordenada de suas aplicações de recursos (Ativo) e suas origens (Passivo), como evidenciado na Figura 55.

Figura 55: Balanço Patrimonial

Balanço Patrimonial em 31/12/ _____							
	Saldo – R\$				Saldo – R\$		
Ativo				Passivo			
Circulante				Circulante			
Disponível				Fornecedores			
Direitos a Receber				Tributárias			
Estoques				Sociais			
Outras				Financeiras			
Realizável a Longo Prazo				Exigível a Longo Prazo			
Direitos a Receber				Financeiras			
Permanente				Patrimônio Líquido			

Investimento				Capital Social			
Imobilizado				Reservas			
Diferido				Lucros Acumulados			

Fonte: Adaptado de Silveira (2000)

Anualmente, será elaborado o Balanço Patrimonial, consolidando as contas do Ativo e do Passivo, para demonstrar a posição financeira e patrimonial da empresa. Suas informações se interligarão à Demonstração do Resultado do Exercício.

A Demonstração do Resultado do Exercício apresentará, de forma resumida, o resultado líquido das operações realizadas pela empresa durante o exercício social, como mostra a Figura 56.

Figura 56: Demonstração do Resultado do Exercício

Demonstração do Resultado	
Receita Bruta	
(-) CMV	
Lucro Bruto	
(-) Despesas Operacionais	
(-) Vendas	
(-) Administrativas	
Lucro Líquido Operacional	
(-) Imposto de Renda	
Lucro Líquido do Exercício	

Fonte: Adaptado de Silveira (2000)

Serão elaborados anualmente, consolidando as contas, as receitas, os custos e as despesas. Das receitas serão deduzidos os custos e as despesas, definindo claramente o lucro líquido do exercício.

As demonstrações contábeis, por manterem uma estrutura padronizada por normas e regulamentos, não são suficientes para atender às necessidades dos usuários internos da empresa.

Por isso, serão necessários outros relatórios, como o fluxo de caixa e os indicadores econômico-financeiros.

5.4.2 FLUXO DE CAIXA

O planejamento e o controle diário do fluxo de caixa mensal poderá ser realizado conforme apresentado na Figura 57. As informações serão analisadas pelo *controller*, que verificará o saldo e realizará análises quanto à capacidade de autofinanciar o capital de giro e expandir as atividades com recursos próprios.

Figura 57: Fluxo de Caixa

Data:			
Descrição	Movimentação – R\$		Total Acumulado R\$
	Dia X	Dia XX	
<ul style="list-style-type: none"> Atividades operacionais 1- Lucro líquido 2- Depreciação e amortização (+) 3- Provisão para devedores (+) 4- Aumento/diminuição de fornecedores (+/-) 5- Aumento/diminuição de contas a pagar (+/-) 6- Aumento/diminuição de contas a receber (+/-) 7- Aumento/diminuição de estoques (+/-) 8- Caixa líquido das atividades operacionais (+/-) 			
<ul style="list-style-type: none"> Atividades de investimentos 1- Venda imobilizado (+) 2- Aquisição de imobilizado (+) 3- Aquisição de outras empresas (+) 4- Caixa líquido das atividades de investimento (+/-) 			
<ul style="list-style-type: none"> Atividades de financiamentos 1- Empréstimos líquidos tomados (+) 2- Pagamentos de <i>leasing</i> (-) 3- Caixa líquido das atividades de financiam (+/-) 			
<ul style="list-style-type: none"> Caixa 1- Aumento/diminuição líquido de caixa e equivalente de caixa 2- Caixa inicial 3- Caixa final 			

Fonte: Adaptado de Silveira (2000)

Os movimentos serão registrados no sistema, gerando o fluxo de caixa diário, e os resultados dessas análises serão repassados para a Gerencia da empresa.

5.4.3 RELATÓRIOS DE INDICADORES FINANCEIROS

Possibilitará a medição da performance da empresa, devendo ser elaborados de acordo com as necessidades dos diretores. Para o controle de gestão

operacional, serão adotados alguns indicadores de avaliação, objetivando simular e estudar os efeitos dos diversos cenários sobre receitas, custos e despesas.

Para a análise da performance, serão utilizados os índices econômico-financeiros tradicionais, como a liquidez geral, seca, correntes; endividamento geral, cobertura de pagamentos fixos e cobertura de juros.

O próprio sistema integrado de informações realizará os cálculos dos índices, cabendo ao *controller* interpretar as informações e repassá-las para a Diretoria. Assim, serão utilizados indicadores de endividamento, liquidez, lucratividade e atividade.

5.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE O TRABALHO REALIZADO

Para a criação da Controladoria, esta sendo necessários o interesse e a participação dos proprietários da empresa, uma vez que ela é um órgão de *staff* que é responsável por assessorar as áreas interessadas, seguindo as responsabilidades e a autonomia descritas neste trabalho.

Para a implantação da controladoria, foi pertinente a contratação de um profissional da área de administração. Esse profissional tem a capacidade gerencial, e é um formador de opiniões, conciliador de interesses aberto ao diálogo e procura sempre a empatia dos colegas. Apresenta ainda ter conhecimento de contabilidade, planejamento fiscal e tributário, matemática financeira, para disponibilizar informações gerenciais para os diretores e demais interessados, acompanhando todo o trabalho que vem sendo desenvolvido e implantado.

Assim, para que a Controladoria desenvolva suas funções com eficiência, foi necessário um sistema de informação gerencial de acordo com as necessidades e particularidades.

5.5.1 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Para o desenvolvimento e implantação do sistema de informações, esta sendo necessário primeiramente à participação e a motivação dos diretores quanto à sua implantação. Na seqüência, foi feito um contrato com uma empresa especializada na área de informática a qual já tem comprovado conhecimento tanto na área

gerencial e industrial no desenvolvimento e customização de um sistema de informação gerencial integrado de acordo com as particularidades do negócio.

Esta empresa já possui um sistema similar implantado em outra organização do mesmo ramo de negócio da empresa estudada facilitando com isso a sua implantação e diminuindo o custo de investimento, devendo ser feito alguns ajustes para enquadrá-lo as necessidades da organização em estudo.

Durante a elaboração do Plano Diretor de informática (PDI) e posteriormente à sua implantação, a Controladoria teve que se fazer presente, dando opiniões e motivando os funcionários a aceitar a nova ferramenta.

Tal sistema é relevante devido ao alto número de procedimentos que são realizados durante o mês, a inexistência de relatórios contábeis e gerenciais, conforme relatado.

Salienta-se que, no passado, já houve fraude na empresa gerando perdas. Tal fato ocorreu devido à ausência de controles e relatórios específicos para acompanhar as operações.

Ainda, a empresa é formada por sócios e os resultados das operações precisam ser disponibilizados a todos eles para prestação de contas, bem como indicar as posições patrimoniais, econômicas e financeiras de um dado momento.

Dessa maneira, o sistema agilizará a geração e a criação de relatórios específicos por atividade desenvolvida, possibilitando, maior controle e disponibilizando informações contábeis, financeiras e econômicas em tempo real. Com a padronização das atividades e das rotinas de trabalho desenvolvidas pelos funcionários, a criação de formulários, planilhas e relatórios informativos, visando a acompanhar, monitorar e avaliar os processos operacionais, permitindo, em tempo oportuno, e quando necessário, uma reestruturação do planejamento.

Tais controles estão sendo implantados pela Controladoria, que criará e acompanhará o seu desenvolvimento e eficiência, utilizando-se do sistema de informação integrado.

Vale ressaltar que este sistema como ainda está sendo implantado necessita de um acompanhamento de todos os envolvidos para que se tenha um melhor proveito do investimento que vem sendo feito.

6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Esta Monografia desenvolvida é um trabalho que vem sendo implantado e procurou mostrar como a controladoria pode dar suporte ao processo de geração de informações voltadas ao controle operacional de uma indústria metalurgia.

Procuramos destacar a importância da Controladoria como “peça-chave” para a eficiência e a eficácia do processo de gestão.

O conceito de gestão foi abordado representando um conjunto de princípios, crenças, valores, normas, idéias utilizados para o processo de tomada de decisões e de eficácia organizacional, caracterizado em três etapas: planejamento, execução e controle.

Para o desenvolvimento do processo de gestão e suas etapas, observou serem necessários o desenho e a implantação de um sistema de informação gerencial integrado. Os dados foram obtidos diretamente do sistema que vem sendo implantado, permitindo maior confiabilidade e qualidade das informações para o sistema gerencial, para os gestores e para a Controladoria.

As informações devem atender às necessidades fiscais e gerenciais, utilizando-se da Contabilidade Financeira e Gerencial e repassada aos gestores e ao controller na forma de relatórios com informações objetivas, claras e oportunas.

Caberá ao *controller* interpretá-las e comunicá-las aos gestores, mostrando as eficiências ou deficiências dos processos.

Na pesquisa teórica, verificou-se que o *controller* é o delineador e o gestor das informações contábil gerenciais, responsável por reunir, analisar, conferir e preparar os relatórios para a tomada de decisões, controlando as atividades desenvolvidas pelas diversas áreas/ departamentos da organização.

Os dados sobre as atividades da empresa em estudo foram obtidos através do trabalho que venho realizando naquela organização, de entrevista com pessoas envolvidas na sua administração. As entrevistas foram direcionadas para verificar como a empresa utilizava as informações contábeis para o seu processo de decisões, quais eram as políticas adotadas pelos gestores para elaborar o planejamento e o controle operacional, analisando as normas utilizadas para realizar os controles operacionais do patrimônio e dos itens não monetários. E

quais indicadores de desempenho de cunho financeiro e não-financeiro eram utilizados para a sua avaliação e acompanhamento das operações.

A investigação teve como finalidade verificar e implantar o sistema de informação na empresa e como a falta de informação vinha subsidiando os gestores com relatórios contábeis gerenciais, ineficientes para o acompanhamento e elaboração do planejamento e do controle operacional.

Nesse momento, foram analisados os relatórios utilizados pelos gestores e seus subordinados os quais eram montadas em planilhas eletrônicas sujeitas a erros e interpretações.

De posse dos dados e informações genéricas sobre a empresa, foi possível propor um modelo de controladoria, em que o *controller* tende a se firmar cada vez mais como “peça-chave” no cenário da organização, uma vez que se responsabiliza pelo estudo e implantação de um sistema de informações contábil-gerenciais, que atende às particularidades e às necessidades da empresa.

O sistema de informação é interligado a todas as atividades da empresa, com a função de gerar informações contábeis gerenciais sobre o todo e não somente sobre as atividades isoladas em seus subsistemas (contas a pagar, a receber, estoques e outras que ainda estão sendo desenvolvidas).

O *controller* deve conhecer os pontos de pontos fortes e fracos da organização, utilizando-se dos seus relatórios, que o capacitarão para demonstrar e convencer os gestores e proprietários das deficiências ou eficiências dos processos, indicando quais segmentos ou atividades devem ser atacados e alterados ou quais devem continuar ou melhorar. Suas atribuições contribuem sobremaneira para a otimização do resultado global da empresa, pois a sua eficácia é traduzida em resultado econômico.

Neste estudo, a controladoria teve como principal objetivo as decisões do nível operacional, aconselhando e fornecendo informações aos gestores para a definição do planejamento e dos controle de gestão operacional. Também, acompanhando, analisando os resultados, bem como supervisionando as atividades contábeis.

Para desempenhar tais atividades, o sistema de informações deve assegurar os controles operacionais necessários e gerar relatórios contábeis gerenciais para avaliar o desempenho financeiro e não financeiro das atividades operacionais desenvolvidas pela empresa, bem como dos seus funcionários e concorrentes.

7 BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, Armando. **Controladoria – Uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo: Atlas, 1999.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ARIMA, Carlos Hideo. Sistemas de informações gerenciais. In: SCHMIDT, Paulo. **Controladoria-agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ARAGAKI, Carlos. Qual é o papel da controladoria? Quais são suas competências? Um pouco de história. **Jornal ANEFAC**. Disponível em: <http://www.anefac.com.br>.

ATKINSON, Athony A et al. **Contabilidade gerencial**. Tradução André Olímpio Mosselman e Du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000.

BEUREN, Ilse Maria. O papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, Paulo. **Controladoria – agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BEUREN, Ilse Maria e MOURA Verônica de Miglio. O papel da controladoria como suporte ao processo de gestão empresarial. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 126 nov./dez. 2000.

BOAS Fernando José Villas. A controladoria: um modelo conceitual e integrado. **Revista de contabilidade CRCSP**, São Paulo, n.12, jun. 2000.

BRISOLLA, Josué. **Uma contribuição ao estudo aplicado do controle nas organizações**. São Paulo, 1990. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

CAMPIGLIA, Américo Oswaldo e CAMPIGLIA, Oswaldo Ribeiro P. **Controles de gestão: controladoria financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

CATELLI, Armando; GUERREIRO Reinaldo. Gecon - Sistema de informação de gestão econômica: uma proposta para mensuração contábil do resultado das atividades empresariais. **Boletim do Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo**, São Paulo, n. 98, 1992.

CHING, Hong Yuh. **Gestão baseada em custeio por atividade**. São Paulo: Atlas, 1995.

CONSENZA, José Paulo. Perspectiva para a profissão contábil num mundo globalizado – “um estudo a partir da experiência brasileira”. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, n. 130, jul./ago. 2001.

DPI Realizado com a Empresa Pensar Informática Ltda Sistema de Informação Integrado ERP Solpen Site: www.pensar.inf.br

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993.

FALK, James Anthony. **Gestão de Custos, conceitos, metodologias e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2001.

FERNANDES, José. **Técnicas de estudo e pesquisa**. Goiânia: Kelps, 1999

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GLAUTIER, M. W. E.; UNDERDOWN, B. **Accounting theory and practice**. Londres: Pitman Publishing, 1977, p.2-38.

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDA, Michael T. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

HORNGREN, Charles T. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro. Prentice/hall do Brasil, 1985.

HORNGREN, Charles T. FOSTER, George e DATAR, Srikant M. **Contabilidade de Custos**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio de e MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **A estratégia em ação**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria – teoria e estudo de caso**. São Paulo: Livraria e Editora Pioneira, 1976/1977.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.

LIVINGSTON, Jimmy e BAHAL, Romil. Alianças eletrônicas. **HSM Management**, São Paulo, 2001.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

MIRANDA, Luiz Carlos. **Gerenciamento da cadeia de valor**. In: SCHMIDT, Paulo. **Controladoria – agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002..

MIRANDA Luiz Carlos e SILVA, José Dionísio Gomes da. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, Paulo. **Controladoria – Uma Abordagem da Gestão Econômica**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria – seu papel na administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello, FISCH, Sílvio. **Controladoria - seu papel na administração de empresas**. Editora Atlas. São Paulo: 1998.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria**. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebolças de. **Planejamento Estratégico**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria – conceitos e aplicações**. São Paulo: Futura, 1998.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

OSTRENGA, Michael R. et alii. **Guia da Ernst &Young para gestão total dos custos**. Rio de Janeiro, Record, 1997.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. A controladoria no planejamento operacional: modelo para determinação da estrutura do ativo. **Revista de Contabilidade – CRC/SP**, São Paulo, n.20, jun. 2002.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In CATELLI, Armando. **Controladoria – Uma Abordagem da Gestão Econômica**. São Paulo: Atlas, 1999.

PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão – teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

SALAS, Joan M. Amat e GOMES, Josir Simeone. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

SILVA, Edna Lúcia da MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. 3ª ed. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED –

Universidade Federal de Santa Catarina/Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção/Laboratório de Ensino a Distância, 2001.

SILVEIRA, Moisés Prates. Contabilidade gerencial – fontes informacionais primárias para o processo de tomada de decisões. **Revista do CRCPR**, Curitiba, n.128, dez. 2000.

SIQUEIRA, José Ricardo Maia de SOLTELINHO, Wagner. O profissional de controladoria no mercado brasileiro – do surgimento da profissão aos dias atuais. **Revista contabilidade e finanças – FIPECAFI FEA USP**, São Paulo, v.16, n.27, p.66-77, set./dez. 2001.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática**. 7. ed. São Paulo: Ed. Universidade Empresa Ltda, 1985.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas – uma abordagem pratica**. 3ª ed. São Paulo: Edições Universidade Empresa Ltda., 1973.

WERNKE, Rodney. Relatórios gerenciais para acompanhamento dos custos de qualidade. **Revista de contabilidade - CRCSP**, São Paulo, v.17, set. 2001.

WERNKE, R. e BORNIA, A. C. **A Contabilidade gerencial e os métodos multicritérios**. Revista Contabilidade & Finanças FIPECAFI - FEA - USP, São Paulo, FIPECAFI, v.14, n. 25, janeiro/abril 2001.

WILLSON, James D.; ROEHL-ANDERSON, Janice M.; BRAGG, Steven M. **Controllership – The Work of the Managerial Accountant**. 5. ed. USA, John Wiley & Sons, Inc., 1995

ANEXO A

PAUTA DA REUNIÃO

Objetivos

- Esclarecimento da Controladoria
- Padronização de conceitos
- Definição de objetivos
- Metodologia e recursos necessários para implantação

Discussão a respeito da estratégia da empresa

- Definição da missão da empresa
- Opiniões quanto às áreas (operacionais e de suporte) da empresa
- Perspectiva da área nos próximos anos
- Expectativas futuras

Definição da missão da empresa e seus objetivos

Definição dos conceitos envolvidos e das metas básicas

- Áreas de interesse de desenvolvimento
- Definição do perfil do cliente
- Políticas de investimento (humano, tecnológico e em equipamentos)
- Outros pontos de interesse

QUESTIONÁRIO

Objetivos

- Levantamento dos objetivos
- Definição dos indicadores e/ou políticas

Perspectivas

- Financeira
- Clientes
- Processos internos
- Crescimento profissional

Questões a serem feitas

1. Dê sua definição de objetivo e liste quais elementos ele deve contemplar.
2. Relacione no mínimo três objetivos para as perspectivas acima, atribuindo-lhes uma numeração, de acordo com sua prioridade.
3. Apresente a definição dos objetivos escolhidos.
4. Relacione os pontos positivos e negativos na organização tomando como parâmetro os objetivos estabelecidos, bem como as medidas a serem tomadas para atingi-los.

METAS

Resultado da reunião.

Visando auxiliar no preenchimento do questionário, será apresentada, a seguir, uma série de objetivos e indicadores, coletados da seguinte forma:

- a) Levantamento realizado na reunião de apresentação.
- b) Consultas individuais.
- c) Sugestões por parte da equipe de implementação.

Objetivos - Perspectiva financeira

- Aumentar a produtividade.
- Maximizar o retorno sobre o investimento.
- Aumentar a receita.
- Reduzir os custos administrativos e de produção, sem prejudicar qualidade dos serviços prestados.
- Maximizar resultados através do planejamento tributário.

Perspectiva dos clientes

- Promover melhor atendimento aos clientes, em relação aos concorrentes.
- Ser conhecido no mercado pelo seu relacionamento com os clientes e pelos seus produtos.
- Manter uma gama de produtos para atender às necessidades de seus clientes.
- Proporcionar ao cliente facilidades que o diferenciem da concorrência.
- Minimizar o nível de reclamações recebidas.
- Desenvolver canais de comunicação eficientes entre a empresa e o cliente.

Perspectiva de processos internos

- Ter processos internos ágeis, informatizados e seguros.
- Manter um processo de avaliação interna para todas as áreas da empresa.
- Fomentar os sistemas de controle existentes na empresa.
- Eliminar os processos que constituem re-trabalhos.
- Manter processos integrados, desde a venda, produção até a efetivação do ciclo operacional.

Perspectiva de aprendizado e crescimento

- Manter uma equipe especializada em todas as áreas, para aumentar a qualidade.
- Manter um plano de carreira baseado na avaliação de desempenho.
- Manter uma estrutura de treinamento dos profissionais, com acompanhamento periódico de sua avaliação.
- Manter pessoas qualificadas agindo de forma participativa, de modo a maximizar a sinergia dentro da organização.
- Desenvolver um fórum periódico de debates em que serão reunidos os profissionais de diversas áreas para verificação de suas necessidades e melhoria a ser implantada.

ANEXO B

001-000 BLAN INDUSTRIA METALURGICA LTDA

Relatorio das Notas de Compra

INDUSTRIA METALURGICA LTD

Ordem: Dt.Entr.+Emiss. R\$

Fornecedor In Itaq	Nº. Nota	Nat.	Entrada Quantidade	Moeda	Total da Nota ICM % IPI %	Base do ICMS Prc.unit.C/IPI	Valor do ICMS Prc.Total c/IPI	Base do IPI Custo unitario	Valor do IPI Preço de Venda
227-BELMETAL	58194-1	C-1	06/12/04	R\$	1.902,10	1.811,52	307,95	1.811,52	90,58
CHAPA ALUM 0,04X1250			136,000 KG	12,00	5,00	13,9860	1.902,0960	12,7058	12,7058
227-BELMETAL	58294-2	C-1	08/12/04	R\$	1.840,69	1.753,04	210,36	1.753,04	87,65
CHAPA ALUM 0,04X1250			136,000 KG	12,00	5,00	13,5345	1.840,6920	12,3039	12,3039
227-BELMETAL	58445-2	C-1	13/12/04	R\$	3.405,98	3.243,79	551,44	3.243,79	162,19
CHAPA ALUM 0,04X1250			236,600 KG	12,00	5,00	14,3955	3.405,9753	13,0457	13,0457
227-BELMETAL	58574-1	C-1	20/12/04	R\$	1.468,34	1.398,42	167,81	1.398,42	69,92
CHAPA ALUM 0,04X1250			102,000 KG	12,00	5,00	14,3955	1.468,3410	13,0372	13,0372
das Notas__:	9.617,11				Total Base ICMS__:	8.206,77	Total do ICMS__:	1.277,50	
de Operações Incluídas: TODAS					Isentas do ICMS__:	0,00	Outras do ICMS__:	382,15	
					Total Base IPI__:	8.206,77	Total do IPI__:	410,34	
					Isentas do IPI__:	0,00	Outras do IPI__:	0,00	

001-000 ILAN INDUSTRIA METALURGICA LTDA

Boletim de Caixa Sintetico: 19/01/05

SALDO INICIAL...: 2.438,53

----- Conta Analitica ----- *--- Receitas ---* *--- Despesas ---*

00002 VENDAS A PRAZO	717,00	
00014 JUROS PAGOS		0,30
00061 PACTO CONTRA A PRAZO		1.762,32
00064 DEVOLUCAO DE DUPLICATAS		714,04
99998 LANÇAMENTO BANCARIO (ENTRADA)	5.556,94	
99999 LANÇAMENTO BANCARIO (SAIDA)		5.556,94

SALDO FINAL.....: 658,67

Entradas	0,00
Transferencias Recebidas	0,00
Transferencias Expedidas	0,00
Venda a Prazo	0,00

001-000 BLAN INDUSTRIA METALURGICA LTDA

Boletim de Caixa: 19/01/05

Seq. *----- Conta Analitica ----- * *----- Historico ----- * *----- Receitas ----- * *----- Despesas ----- * Moeda				
CAIXA				
05	1 99998	LANCAMENTO BANCARIO (ENTRADA)	SAGUE CH N 091947	2.205,18 R\$
05	8 99999	LANCAMENTO BANCARIO (SAIDA)	TRANSFERENCIA DE CAIXA PARA BB	855,10 R\$
05	10 99998	LANCAMENTO BANCARIO (ENTRADA)	SAGUE CH N 091948	1.782,62 R\$
05	12 00014	JUROS PAGOS	Juros Dp.2085-A Fn.172 ALPI	0,70 R\$
05	13 00061	PAGO COMPRA A PRAZO	Pagto.Dp.2085-A Fn.172 ALPI	232,30 R\$
05	14 00064	PAGO COMPRA A PRAZO	Pagto.Dp.233454-B Fn.227 BELMETAL	1.550,00 R\$
05	15 99998	LANCAMENTO BANCARIO (ENTRADA)	SAGUE CH N 091949	714,04 R\$
05	17 00061	DEVOLUCAO DE DUPLICATAS	DEV DPTA PAGA INDEVIDA CL.FORTAL COMEC E NF 2439-A	714,04 R\$
TOTALS DO PORTADOR 001 ---->			4.701,84	3.351,76
BANCO DO BRASIL				
05	2 99999	LANCAMENTO BANCARIO (SAIDA)	SAGUE CH N 091947	2.205,18 R\$
05	7 99998	LANCAMENTO BANCARIO (ENTRADA)	TRANSFERENCIA DE CAIXA PARA BB	855,10 R\$
05	9 00002	VENIDAS A PRAZO	Rec.Dp.2455-A CL.1421 PAULO E SIMONE M	717,00 R\$
05	11 99999	LANCAMENTO BANCARIO (SAIDA)	SAGUE CH N 091948	1.782,62 R\$
05	16 99999	LANCAMENTO BANCARIO (SAIDA)	SAGUE CH N 091949	714,04 R\$
TOTALS DO PORTADOR 002 ---->			1.572,10	4.701,84
*** TOTALS ---->			6.273,94	8.053,60

001-000 BLAN INDUSTRIA METALURGICA LTDA

Fluxo de Caixa Auxiliar

FOLHA DE CAIXA AUXILIAR									
Dia	Sem.	Período: 24/01/05 a 28/01/05						Saldo do Dia	Saldo
		Cheques	Duplicatas	Total a Receber	Cheques	Duplicatas	Total a Pagar		
Saldo Inicial... Consistido ate 28/01/05									6.080,87
4/01/05	Seg	0,00	1.562,00	1.562,80	0,00	0,00	0,00	1.562,80	7.643,67
5/01/05	Ter	0,00	0,00	0,00	0,00	990,76	990,76	-990,76	6.652,91
6/01/05	Qua	0,00	5.810,97	5.810,97	0,00	0,00	0,00	5.810,97	12.463,88
7/01/05	Qui	0,00	2.869,57	2.869,57	0,00	466,14	466,14	2.403,43	14.867,31
8/01/05	Sex	0,00	6.354,26	6.354,26	0,00	0,00	0,00	6.354,26	21.221,57
TOTALS		0,00	16.597,60	16.597,60	0,00	1.456,90	1.456,90	15.140,70	21.221,57
Vencidos		0,00	42.436,95	42.436,95	0,00	10.882,53	10.882,53	31.554,42	52.775,99
a Vencer		0,00	45.698,05	45.698,05	0,00	46.713,49	46.713,49	-1.019,44	51.756,55
TOTAL		0,00	104.732,60	104.732,60	0,00	59.255,92	59.255,92	45.476,68	51.756,55

001-000 ELAN INDUSTRIA METALURGICA LTDA
Duplicatas a Receber por Cliente

ordem : CLIENTE - 1 R\$

Cliente	Duplicata	Port. Sit.	Emissao	Vencido.	Vir. Duplicata	Di.Fgto.	Valor Recebido	At.
9-PATOCSTE ELETRO INSTAL. LTDA	2484-A	CAIXA CAIXA	17/01/05	27/01/05 R\$			917,40	
Totais do Cliente	9 :	Valor Recebido__:	0,00	Juros Recebidos__:	0,00			
		Valor a Receber__:	917,40	Descontos Concedidos__:	0,00			
46-A.R.T. COM. ELETRICA LTDA	2496-A	CAIXA CAIXA	18/01/05	28/01/05 R\$			1.162,84	
Totais do Cliente	46 :	Valor Recebido__:	0,00	Juros Recebidos__:	0,00			
		Valor a Receber__:	1.162,84	Descontos Concedidos__:	0,00			
269-DIMEL DISTRIB. DE MATS ELET LT	2453-B	D DES BANDO	16/12/04	27/01/05 R\$			648,34	
Totais do Cliente	269 :	Valor Recebido__:	0,00	Juros Recebidos__:	0,00			
		Valor a Receber__:	648,34	Descontos Concedidos__:	0,00			
1087-B. TRANSPORTES LTDA	2506-A	CAIXA CAIXA	20/01/05	28/01/05 R\$			65,02	
Totais do Cliente	1087 :	Valor Recebido__:	0,00	Juros Recebidos__:	0,00			
		Valor a Receber__:	65,02	Descontos Concedidos__:	0,00			
1179-ILUMINA COM DE MAT DE CONSTRUC	2429-C	D DES BANDO	09/12/04	27/01/05 R\$			365,70	
Totais do Cliente	1179 :	Valor Recebido__:	0,00	Juros Recebidos__:	0,00			
		Valor a Receber__:	365,70	Descontos Concedidos__:	0,00			
1182-ABCE MATERIAIS ELETRICOS LTDA	2491-A	BB BANDO	17/01/05	24/01/05 R\$			859,80	
Totais do Cliente	1182 :	Valor Recebido__:	0,00	Juros Recebidos__:	0,00			
		Valor a Receber__:	859,80	Descontos Concedidos__:	0,00			
1371-OMNI LIGHT SOLUCOES EM ILUMINA	2447-B	D DES BANDO	15/12/04	26/01/05 R\$			915,00	
	2450-B	BB BANDO	15/12/04	26/01/05 R\$			1.050,00	
Totais do Cliente	1371 :	Valor Recebido__:	0,00	Juros Recebidos__:	0,00			
		Valor a Receber__:	1.965,00	Descontos Concedidos__:	0,00			
1395-AM COMERCIAL ELETRICA LTDA	2451-C	D DES BANDO	15/12/04	26/01/05 R\$			1.516,20	
Totais do Cliente	1395 :	Valor Recebido__:	0,00	Juros Recebidos__:	0,00			
		Valor a Receber__:	1.516,20	Descontos Concedidos__:	0,00			
1397-WORK QUALITY COMERCIO DE LUMIN	2459-A	D DES BANDO	20/12/04	24/01/05 R\$			703,00	
Totais do Cliente	1397 :	Valor Recebido__:	0,00	Juros Recebidos__:	0,00			
		Valor a Receber__:	703,00	Descontos Concedidos__:	0,00			
1415-ELETRO COM INST.E MANUTENICOES	2457-C	BB BANDO	04/12/04	28/01/05 R\$			5.126,40	
Totais do Cliente	1415 :	Valor Recebido__:	0,00	Juros Recebidos__:	0,00			
		Valor a Receber__:	5.126,40	Descontos Concedidos__:	0,00			
1416-HUMMEL ZACHARNO MORGUTZ-RE	2466-A	BB BANDO	22/12/04	26/01/05 R\$			511,10	

001-000 ELAN INDUSTRIA METALURGICA LTDA
Duplicatas a Receber por Cliente

ordem : CLIENTE - 1 R\$

Cliente	Duplicata	Port.	Sit.	Emissao	Vencido.	Vir. Duplicata	Dt.Pqto.	Valor Recebido	Atr.
Totais do Cliente 1416 :	Valor Recebido__:				0,00	Juros Recebidos_____:		0,00	
	Valor a Receber__:				511,10	Descontos Concedidos__:		0,00	
1426-BERNARDON MAT DE CONSTRUCAO LT	2474-B	BB		BANCO 23/12/04	27/01/05 R\$	606,80			
Totais do Cliente 1426 :	Valor Recebido__:				0,00	Juros Recebidos_____:		0,00	
	Valor a Receber__:				606,80	Descontos Concedidos__:		0,00	
1427-BARAO PNEUS COMERCIO DE PNEUS	2452-C	D	DES	BANCO 16/12/04	27/01/05 R\$	331,33			
Totais do Cliente 1427 :	Valor Recebido__:				0,00	Juros Recebidos_____:		0,00	
	Valor a Receber__:				331,33	Descontos Concedidos__:		0,00	
1428-FREITAS GUIMARAES ENGENHARIA L	2471-B	BB		BANCO 22/12/04	26/01/05 R\$	1.218,67			
Totais do Cliente 1428 :	Valor Recebido__:				0,00	Juros Recebidos_____:		0,00	
	Valor a Receber__:				1.218,67	Descontos Concedidos__:		0,00	

RESUMO DAS DUPLICATAS VENCIDAS		RESUMO DAS DUPLICATAS A VENCER	
Ate 30 dias.....:	0,00	Ate 30 dias.....:	16.597,60
De 31 a 60 dias...:	0,00	De 31 a 60 dias...:	0,00
De 61 a 90 dias...:	0,00	De 61 a 90 dias...:	0,00
De 91 a 120 dias..:	0,00	De 91 a 120 dias..:	0,00
Alem de 120 dias..:	0,00	Alem de 120 dias..:	0,00
TOTAL VENCIDAS....:	0,00	TOTAL A VENCER....:	16.597,60
Total Recebido..:	0,00	Total a Receber..:	16.597,60
Juros Recebidos..:	0,00	Descontos Conc...:	0,00

001-000 BLAN INDUSTRIA METALURGICA LTDA
Relatorio Analitico de Duplicatas a Pagar

Ordem: FORNECEDOR R\$

Fornecedor	Duplicata	Port. Sit.	Emissao	Vencido.	Moeda	Vlr.Duplicata	Dt.Pgto.	Valor Pago Atr.
16-MES INDUSTRIAS S.A	212977-C/003	CAIXA	CAIXA	22/11/04	21/01/05 R\$	1.133,18		
	216165-B/003	CAIXA	CAIXA	08/12/04	22/01/05 R\$	725,63		
Totais do Fornecedor 0000016	Valor Pago.....:		0,00	Juros Pagos.....:		0,00		
	Valor a Pagar.....:		1.858,81	Descontos Recebidos....:		0,00		
30-LUCCHI LTDA	24802-C/003	CAIXA	CAIXA	23/11/04	21/01/05 R\$	322,00		
	25022-B/003	CAIXA	CAIXA	08/12/04	22/01/05 R\$	483,00		
	25161-B/004	CAIXA	CAIXA	16/12/04	30/01/05 R\$	603,75		
Totais do Fornecedor 0000030	Valor Pago.....:		0,00	Juros Pagos.....:		0,00		
	Valor a Pagar.....:		1.408,75	Descontos Recebidos....:		0,00		
31-R TRANSPORTES LTDA	136208-/001	CAIXA	CAIXA	01/01/05	21/01/05 R\$	129,80		
	136242-/001	CAIXA	CAIXA	01/01/05	21/01/05 R\$	20,00		
	136284-/001	CAIXA	CAIXA	01/01/05	21/01/05 R\$	23,00		
	136288-/001	CAIXA	CAIXA	01/01/05	21/01/05 R\$	277,80		
	136289-/001	CAIXA	CAIXA	01/01/05	21/01/05 R\$	24,00		
	136290-/001	CAIXA	CAIXA	01/01/05	21/01/05 R\$	24,78		
	136312-/001	CAIXA	CAIXA	01/01/05	21/01/05 R\$	184,00		
	136318-/001	CAIXA	CAIXA	01/01/05	21/01/05 R\$	14,50		
	136320-/001	CAIXA	CAIXA	01/01/05	21/01/05 R\$	107,73		
	136351-/001	CAIXA	CAIXA	01/01/05	21/01/05 R\$	26,25		
	266784-/001	CAIXA	CAIXA	01/01/05	21/01/05 R\$	61,07		
Totais do Fornecedor 0000031	Valor Pago.....:		0,00	Juros Pagos.....:		0,00		
	Valor a Pagar.....:		892,93	Descontos Recebidos....:		0,00		
63-MERIVALDO ZIEM E CIA LTDA	7836-/001	CAIXA	CAIXA	01/01/05	31/01/05 R\$	6,50		
	7890-/001	CAIXA	CAIXA	03/01/05	31/01/05 R\$	87,01		
Totais do Fornecedor 0000063	Valor Pago.....:		0,00	Juros Pagos.....:		0,00		
	Valor a Pagar.....:		93,81	Descontos Recebidos....:		0,00		
71-REUNIDAS TRANSP DE CARGAS RODO	128412-/001	CAIXA	CAIXA	01/01/05	30/01/05 R\$	20,00		
Totais do Fornecedor 0000071	Valor Pago.....:		0,00	Juros Pagos.....:		0,00		
	Valor a Pagar.....:		20,00	Descontos Recebidos....:		0,00		
129-SPRING WORLD IND E COMERCIO LT	922-A/001	CAIXA	CAIXA	21/12/04	21/01/05 R\$	1.125,00		
Totais do Fornecedor 0000129	Valor Pago.....:		0,00	Juros Pagos.....:		0,00		
	Valor a Pagar.....:		1.125,00	Descontos Recebidos....:		0,00		
180-INAL IND NACIONAL DE ACOS LAMI	55649-C/003	CAIXA	CAIXA	06/12/04	31/01/05 R\$	13.661,25		
Totais do Fornecedor 0000180	Valor Pago.....:		0,00	Juros Pagos.....:		0,00		
	Valor a Pagar.....:		13.661,25	Descontos Recebidos....:		0,00		
203-TREVISI EQUIP DE SEGUR LTDA	1401-/001	CAIXA	CAIXA	14/01/05	30/01/05 R\$	74,05		

001-000 BLAN INDUSTRIA METALURGICA LTDA
Relatorio Analitico de Duplicatas a Pagar

Fornecedor	Duplicata	Port. Sit.	Emissao	Vencido	Moeda	Vir.Duplicata	Dt.Pgto.	Ordem: FORNECEDOR R\$	Valor Pago Atr.
203-TREVISOL EQUIP DE SEGUR LTDA	140105-7001	CAIXA	CAIXA	14/01/05	25/01/05	R\$		85,00	
Totais do Fornecedor 0000203	Valor Pago.....:		0,00	Juros Pagos.....:				0,00	
	Valor a Pagar.....:		159,05	Descontos Recebidos....:				0,00	
227-RELMETAL INDUSTRIA E COMERCIO	58194-B/002	CAIXA	CAIXA	03/12/04	25/01/05	R\$		905,76	
	58445-B/003	CAIXA	CAIXA	10/12/04	21/01/05	R\$		1.081,26	
	58574-B/003	CAIXA	CAIXA	16/12/04	27/01/05	R\$		466,14	
Totais do Fornecedor 0000227	Valor Pago.....:		0,00	Juros Pagos.....:				0,00	
	Valor a Pagar.....:		2.453,16	Descontos Recebidos....:				0,00	
228-RITUPAL DIST.DE TUGOS PORTO AL	387-B/003	CAIXA	CAIXA	07/12/04	21/01/05	R\$		1.875,60	
Totais do Fornecedor 0000228	Valor Pago.....:		0,00	Juros Pagos.....:				0,00	
	Valor a Pagar.....:		1.875,60	Descontos Recebidos....:				0,00	
Totais do Periodo ---->	Pagas.....:		0,00	Juros Pagos.....:				0,00	
	A Pagar...:		23.548,36	Desctos Obtidos....:				0,00	

RESUMO DAS DUPLICATAS VENCIDAS

%

RESUMO DAS DUPLICATAS A VENCER

%

Ate 10 dias.....:	0,00	0.000	Ate 10 dias.....:	23.548,36	100.000
De 11 a 20 dias:	0,00	0.000	De 11 a 21 dias:	0,00	0.000
De 21 a 30 dias:	0,00	0.000	De 21 a 30 dias:	0,00	0.000
De 31 a 45 dias:	0,00	0.000	De 31 a 45 dias:	0,00	0.000
De 46 a 60 dias:	0,00	0.000	De 46 a 60 dias:	0,00	0.000
De 61 a 90 dias:	0,00	0.000	De 61 a 90 dias:	0,00	0.000
De 91 a 120 dias:	0,00	0.000	De 91 a 120 dias:	0,00	0.000
De 121 a 180 dias:	0,00	0.000	De 121 a 180 dias:	0,00	0.000
Alem de 180 dias:	0,00	0.000	Alem de 180 dias:	0,00	0.000
TOTAL VENCIDAS....:	0,00	0.000	TOTAL A VENCER....:	23.548,36	100.000

Data	Seq. *	Conta Analitica	* *	Historico	* *	Receitas	* *	Despesas	* *	Moeda	Red.CTB
18/01/05	1	00002 VENDAS A PRAZO		Rec.Dp.2407-B C1.1415 ELETRO COM INST.		5.126,40		R\$			10000
18/01/05	2	99998 LANCAMENTO BANCARIO (ENTRAD		SAGUE CH N 091941		90,70		R\$			0
18/01/05	3	99999 LANCAMENTO BANCARIO (SAIDA)		SAGUE CH N 091941				R\$	90,70		0
18/01/05	4	00064 PAGTO COMPRA A PRAZO		Pagto.Dp.112- Fn.203 TREVISO				R\$	38,00		20013
18/01/05	5	00064 PAGTO COMPRA A PRAZO		Pagto.Dp.370- Fn.203 TREVISO				R\$	27,70		20013
18/01/05	6	00064 PAGTO COMPRA A PRAZO		Pagto.Dp.812- Fn.203 TREVISO				R\$	15,50		20013
18/01/05	7	00064 PAGTO COMPRA A PRAZO		Pagto.Dp.2710- Fn.203 TREVISO				R\$	9,50		20013
18/01/05	8	99998 LANCAMENTO BANCARIO (ENTRAD		SAGUE CH N 091946		867,32		R\$			0
18/01/05	9	99999 LANCAMENTO BANCARIO (SAIDA)		SAGUE CH N 091946				R\$	867,32		0
18/01/05	18	00016 TARIFAS DE COBRANCA		PGTO DESP REF ENVIO 14 TIT DES BX DE TIT E CUSTAS PROTESTOS REF NF 2303-B				R\$	106,09		20000
18/01/05	19	00069 ADIANTAMENTO DE CLIENTES		REC DPTA DEVL NF 2439-A C1 PORTAL COM.E		714,04		R\$			20016
18/01/05	20	00078 PAGAMENTO DFL DESCONTADAS		PGTO DE DPTA DESC NAO PAGA NF 2424-A				R\$	1.217,04		10050
18/01/05	21	99998 LANCAMENTO BANCARIO (ENTRAD		SAGUE CH N 091860		579,68		R\$			0
18/01/05	22	99999 LANCAMENTO BANCARIO (SAIDA)		SAGUE CH N 091860				R\$	579,68		0
18/01/05	23	00007 TELEFONE		PGTO FATURA TELEFON GVT CTBA REF MES 12				R\$	196,66		20002
18/01/05	24	00007 TELEFONE		PGTO FATURA TELEFONICA 0800 REF MES 12				R\$	363,02		20002
18/01/05	25	99998 LANCAMENTO BANCARIO (ENTRAD		SAGUE CH N 091945		242,29		R\$			0
18/01/05	26	99999 LANCAMENTO BANCARIO (SAIDA)		SAGUE CH N 091945				R\$	242,29		0
18/01/05	28	99998 LANCAMENTO BANCARIO (ENTRAD		SAGUE CH N 091942		572,70		R\$			0
18/01/05	29	99999 LANCAMENTO BANCARIO (SAIDA)		SAGUE CH N 091942				R\$	572,70		0
18/01/05	31	99998 LANCAMENTO BANCARIO (ENTRAD		SAGUE CH N 091943		410,44		R\$			0
18/01/05	32	99999 LANCAMENTO BANCARIO (SAIDA)		SAGUE CH N 091943				R\$	410,44		0
18/01/05	34	99998 LANCAMENTO BANCARIO (ENTRAD		SAGUE CH N 091944		221,75		R\$			0
18/01/05	35	99999 LANCAMENTO BANCARIO (SAIDA)		SAGUE CH N 091944				R\$	221,75		0
* * * TOTAIS DO DIA 18/01/05 ---->						8.825,32			4.978,39		
* * * TOTAIS DO MES DE JANEIRO DE 2005 ---->						8.825,32			4.978,39		

001-000 BLAN INDUSTRIA METALURGICA LTDA
Extrato de Portador (19/01/05 a 19/01/05)

Data	Seq.	*—Conta Analitica—*	*—Historico—*	*Moeda	Valor do Lancto.	Tipo	*—Saldo—*
==> Portador: 001-CAIXA		Conta:		***	SALDO INICIAL R\$		4.786,39
19/01/05	1	99998 LANÇAMENTO BANCARIO	SAGUE CH N 091947	R\$	2.205,18	R	6.991,57
19/01/05	8	99999 LANÇAMENTO BANCARIO	TRANSFERENCIA DE CAIXA PARA BB	R\$	855,10	D	6.136,47
19/01/05	10	99998 LANÇAMENTO BANCARIO	SAGUE CH N 091948	R\$	1.782,62	R	7.919,09
19/01/05	12	00014 JUROS PAGOS	Juros Dp.2085-A Fn.172 ALPI	R\$	0,30	D	7.918,79
19/01/05	13	00064 PAGTO COMPRA A PRAZO	Pagto.Dp.2085-A Fn.172 ALPI	R\$	232,32	D	7.686,47
19/01/05	14	00064 PAGTO COMPRA A PRAZO	Pagto.Dp.233454-B Fn.227 BELMETAL	R\$	1.550,00	D	6.136,47
19/01/05	15	99998 LANÇAMENTO BANCARIO	SAGUE CH N 091949	R\$	714,04	R	6.850,51
19/01/05	17	00084 DEVOLUCAO DE DUPLICATA	DEV DPTA PAGA INDEVIDA C1.PORTAL CONEC E	R\$	714,04	D	6.136,47
		NF 2439-A		***	SALDO FINAL	R\$	6.136,47

RESUMO DO PORTADOR: 001-CAIXA				Conta:	
-----Periodo-----	*-----Saldo Inicial-----*	*-----Entradas-----*	*-----Saídas-----*	*-----Saldo Final-----*	
19/01/05 a 19/01/05	4.786,39	4.701,84	3.351,76	6.136,47	

RESUMO GERAL				
—Periodo—	*—Saldo Inicial—*	*—Entradas—*	*—Saídas—*	*—Saldo Final—*
19/01/05 a 19/01/05	4.786,39	4.701,84	3.351,76	6.136,47
(+)=Cheques recebidos pendentes (Bom Fara ate 19/01/05)				9.553,30
(-)=Saldo final apos pendencias.....				15.689,77

001-000 ELAN INDUSTRIA METALURGICA LTDA
Extrato de Portador (19/01/05 a 19/01/05)

Data	Seq.	*—Conta Analitica—*	*—Historico—*	* Moeda	Valor do Lanc.to.	Tipo	*—Saldo—*
==> Portador: 002-BANCO DO BRASIL			Conta: 7782-8	*** SALDO INICIAL R\$			-2.347,86
19/01/05	2	99999 LANCAMENTO BANCARIO	SAGUE CH N 091947	R\$	2.205,18	D	-4.553,04
19/01/05	7	99998 LANCAMENTO BANCARIO	TRANSFERENCIA DE CAIXA PARA BB	R\$	855,10	R	-3.697,94
19/01/05	9	00002 VENDAS A PRAZO	Rec.Dp.2455-A Cl.1421 PAULO E SIMONE M	R\$	717,00	R	-2.980,94
19/01/05	11	99999 LANCAMENTO BANCARIO	SAGUE CH N 091948	R\$	1.762,62	D	-4.743,56
19/01/05	16	99999 LANCAMENTO BANCARIO	SAGUE CH N 091949	R\$	714,04	D	-5.477,60
				*** SALDO FINAL R\$			-5.477,60

RESUMO DO PORTADOR: 002-BANCO DO BRASIL				Conta: 7782-8
—Periodo—	*—Saldo Inicial—*	*—Entradas—*	*—Saídas—*	*—Saldo Final—*
19/01/05 a 19/01/05	-2.347,86	1.572,10	4.701,64	-5.477,60

RESUMO GERAL				
—Periodo—	*—Saldo Inicial—*	*—Entradas—*	*—Saídas—*	*—Saldo Final—*
19/01/05 a 19/01/05	-2.347,86	1.572,10	4.701,64	-5.477,60
			(+)Cheques recebidos pendentes (Bom Para ate 19/01/05)	9.553,30
			(=)Saldo final apos pendencias.....	4.075,70

001-000 BLAN INDUSTRIA METALURGICA LTDA

Entradas/Saidas por item/Fornecedor - Sugestao de Compras

== BLAN INDUSTRIA METALURGICA LTD

Periodo do Giro 01 a 30/12/04

Item	- Descricao	Estoque	Est. Min	Giro Per.V	Vir. Vendas	Giro Per.C	Vir. Compras	Ult.Com.	Pr U.Comp	Pr. Venda
492	CHAPA ALUM 0,04X1250	753,534	0,000	0,000	0,0000	610,600	8.617,1043	18/01/05	13,4400	12,4269
Fornecedores-> 227-										

Naturezas listadas: Saidas() Entradas()

BLAN INDUSTRIA METALURGICA LTDA

CGC:04.192.783/0001-03

IE:254150322

Fone...:(49) 344-0233

Endereco...:R00 SC 468 , KM 04

Bairro:PARQUE DE EXPOSICO

Cidade/UF:SAO LOURENCO D OESTE/SC

C.E.P.:89990-000

Pag.:0001

Pedido No.: 001962-

Emissao: 14/01/05

Cliente....: 0001438 SASCAR TECNOLOGIA E SEG.AUTOMOTIVA LTDA

Endereco...: TENENTE DJALMA DUTRA,800

Bairro: CENTRO

Cidade.....: 83005-360 SAO JOSE DOS PINHAIS/PR

Vendedor: 000 BLAN

Telefone...: (41) 299-6042

CNPJ/CPF: 03.112.879/0001-51

Quantidade	Un.	Codigo, descricao - Referencia/Modelo/Cor	Preco Unitario	Preco Total
10,000	UN	533 B-106 LUM.EMBUTIR PARA COMPACTA FL -	35,0000	350,00
4,000	UN	534 B-1069 LUM.EMB P/02 LAMP.COMP FLUO -	40,0000	160,00
20,000	UN	535 B-1001 LUM.EMB.FIXA P/51CROICA 20/50 -	10,3000	206,00
5,000	PCS	735 M-735 LUM.EMB 2X16W AL/VR ACETINADO -	31,4000	157,00
190,000	PCS	745 M-745 LUM.EMB 2X32W AL/VR ACETINADO -	43,7000	8303,00
1,000	PCS	755 M-755 LUM.EMB 4X16W AL/VR ACETINADO -	52,4000	52,40

Condições: 28/42/56 DD

Total Mercadorias...: R\$ 9.578,00

==> VALOR TOTAL DO PEDIDO: R\$ 9.578,00

LUMINARIAS A SEREM MONTADAS COM REATOR ASSIM QUE O CLIENTE
NOS ENTAR
ENTRAREM EM 05 DIAS UTEIS .

001-000 BLAN INDUSTRIA METALURGICA LTDA

Composicao de Produtos

= BLAN INDUSTRIA METALURGICA LTD

Codigo da Composicao	C/P/S	Saldo	Quantidade	Un	Custo Unitario	Total
845 - A-845 LUM ENB 2X32W AR ACETINADO				PCS		
107 - CH-PA FF 0,45X1000X2500MM	C	0,195	0,215	KG	3,3310	0,7162
119 - GAS GLP AGIP	C	6531,575	0,150	KG	2,4351	0,3653
151 - SOQUETE 613 COM TOP TEST P/T8	C	4322,000	4,000	UN	0,4424	1,7696
181 - EMBALAGEM IBCA 2X32W	C	772,000	1,000	UN	1,5300	1,5300
182 - MOLA TIPO V-50 LATERAL	C	3866,000	4,000	UN	0,1538	0,4152
190 - TINTA POLITERM 20 BRANCO 204A.6226	C	472,655	0,150	KG	9,1222	1,3685
402 - CHAPA ALUM 0,04X1250X3000MM ACETINADO	C	753,534	0,635	KG	12,4269	7,9911
415 - BOBINA FF 0,45X420MM	C	3474,690	1,890	KG	3,2624	6,1659
Total da composicao:					32,7048	20,4217

001-000 BLAN INDUSTRIA METALURGICA LTDA

Relacao dos 30 maiores compradores

== BLAN INDUSTRIA METALURGICA LTD == R\$

Periodo: 01/11/04 a 30/12/04

Codigo	Nome/Razao Social do Cliente	Ult.Compra	Volume Compras
1415	ELETRO COM INST.E MANUTENCOES LTDA	04/12/04	15.379,20
1417	FEHRMANN DISTRIBUIDORA DE MAT ELET. LTDA	06/12/04	12.199,20
46	A.B.T COML ELETRICA LTDA	18/01/05	12.145,23
1393	POEGERE COMERCIAL LTDA	20/11/04	12.005,00
1360	COMENCO COMERCIAL ELET. E HIDRAULICA LTDA	08/11/04	7.372,40
1412	MAGAVEL MAGARINS VEICULOS LTDA	22/11/04	6.817,00
1407	BONFIM ENGENHARIA LTDA	19/11/04	6.413,30
1425	D.MARTINS COMERCIO DE MAT DE CONST LTDA	22/12/04	6.390,00
13	MAELETTRICO MATERIAIS ELETRICOS LTDA	10/12/04	6.249,00
1395	4A COMERCIAL ELETRICA LTDA	17/01/05	6.208,10
9	PATODESTE ELETRO INSTAL. LTDA	17/01/05	6.013,07
1420	FREITAS GUIMARAES ENGENHARIA LTDA	18/01/05	5.456,00
1371	OMNI LIGHT SOLUCOES EM ILUMINACAO LTDA	19/01/05	4.927,50
1357	LOPES E MADRUGA LTDA	17/01/05	4.243,90
1231	CARDAO COM E IMPORTACAO LTDA	18/11/04	3.935,50
1422	CROBB ENGENHARIA ELETRICA LTDA	10/12/04	3.774,00
1424	NESTOR PAULO OPRINI- ME	23/12/04	3.600,04
1421	PAULO E SIMONE MAT.ELETR. E HID.LTDA	16/12/04	3.577,50
1070	CONELIGHT COMERCIO E ILUMINACAO LTDA	03/11/04	3.528,00
488	TORREO RADIO E TELEVISAO LTDA	08/11/04	3.477,00
1174	HERBERT MATERIAIS PARA CONSTRUCAO LTDA	17/01/05	3.475,90
22	ELETRICA CEIGON COM MAT ELETR LTDA	17/01/05	3.294,30
1414	PORTUGONCALVES MAT. ELETRICO LTDA	09/12/04	3.265,52
269	DIMEL DISTRIB. DE MATS ELET LTDA	16/12/04	3.241,80
241	IACC CONSTRUCCOES LTDA	23/12/04	3.078,00
1077	MARCO ANTONIO PEREIRA SEIXAS	21/12/04	2.973,03
1413	UMBRO INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	24/11/04	2.874,50
982	MAIS ELETRICA E HIDRAULICA LTDA	02/12/04	2.825,80
1006	ELETRICA SOUZA E ALENCAR MT EL HIDR LTDA	11/11/04	2.752,40
1374	ENGELEC MATERIAIS ELETRICOS LTDA	17/12/04	2.453,20

Total.....: R\$

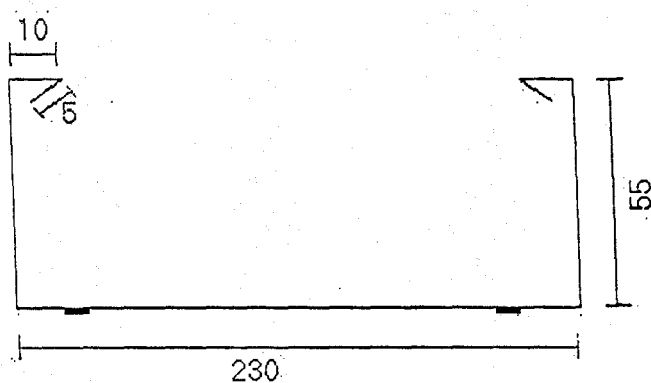
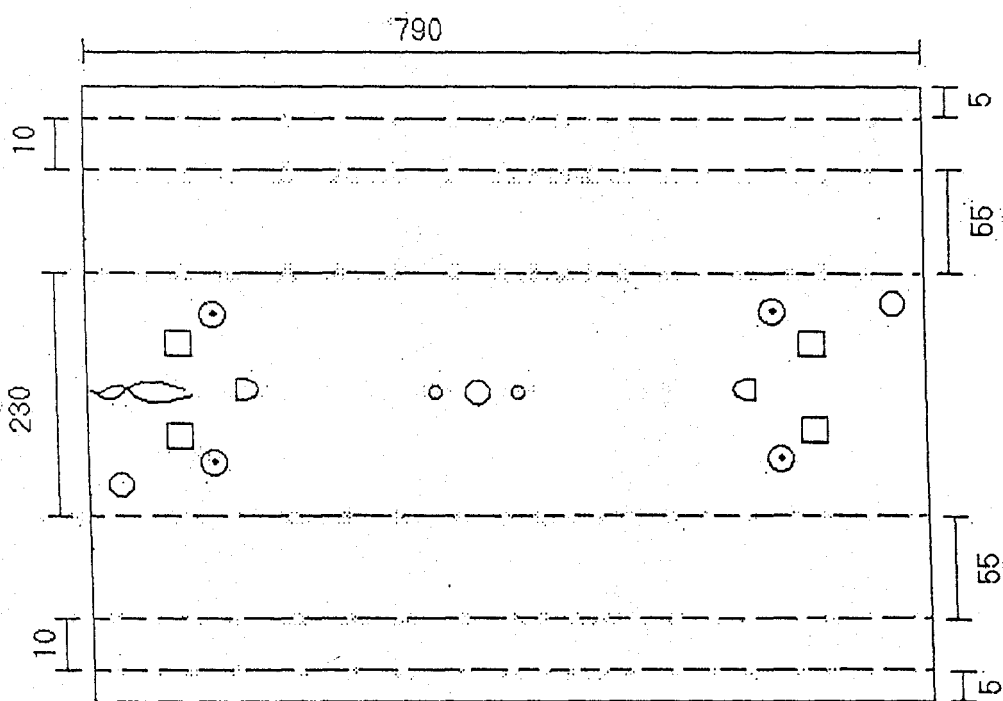
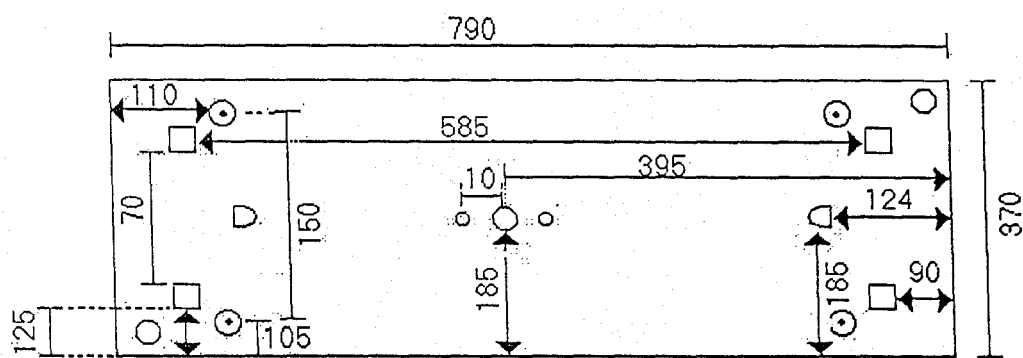
164.007,87

[illegible]

Blan Indústria Metalúrgica Ltda
CONTROLE DE SAÍDA DE MATERIAIS

[illegible]

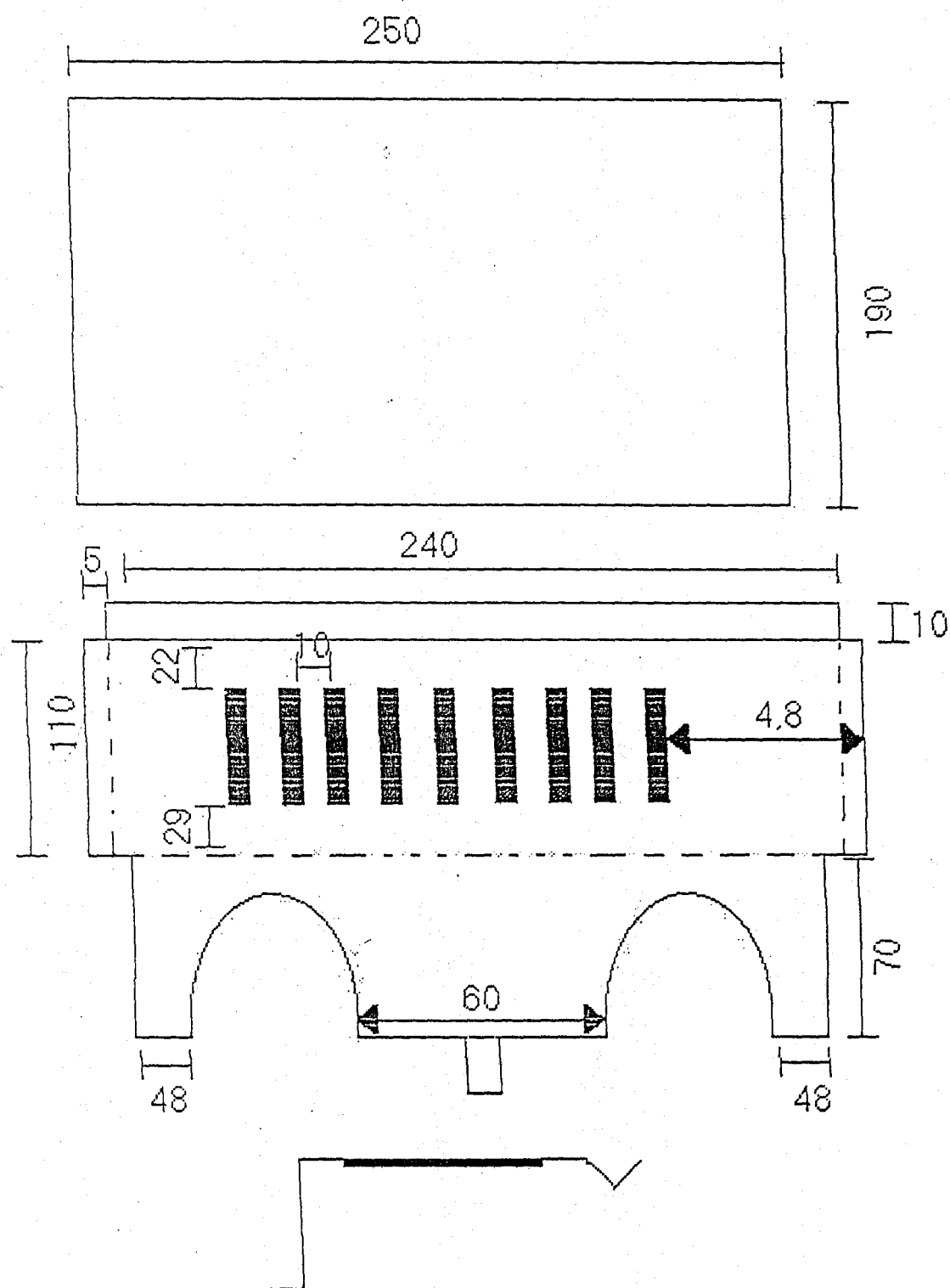
Luminárias IBS 2X16 W



Bobina > CH 0,45X370	Peso: 1,032 Kg
----------------------	----------------

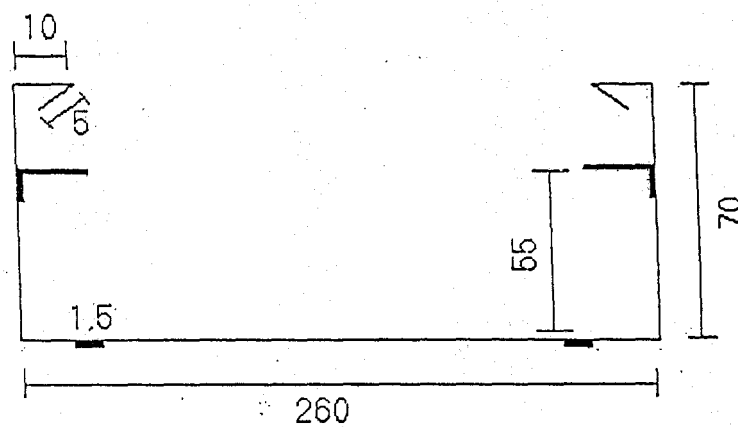
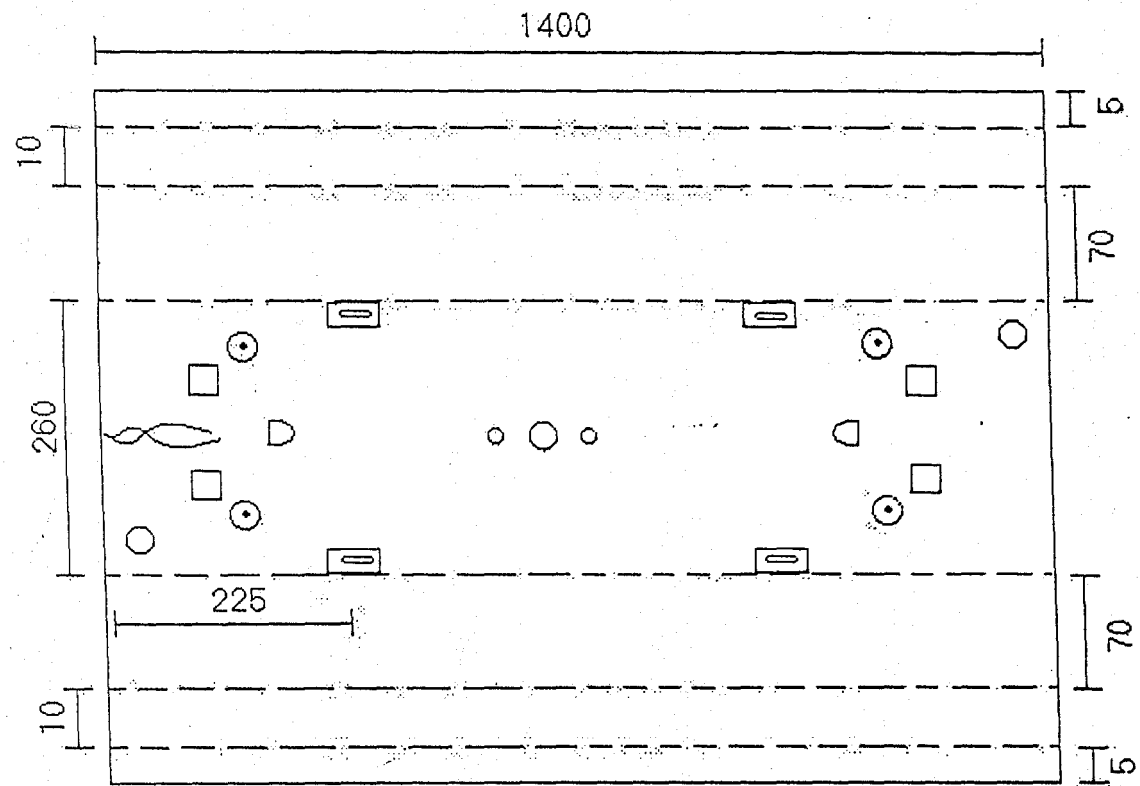
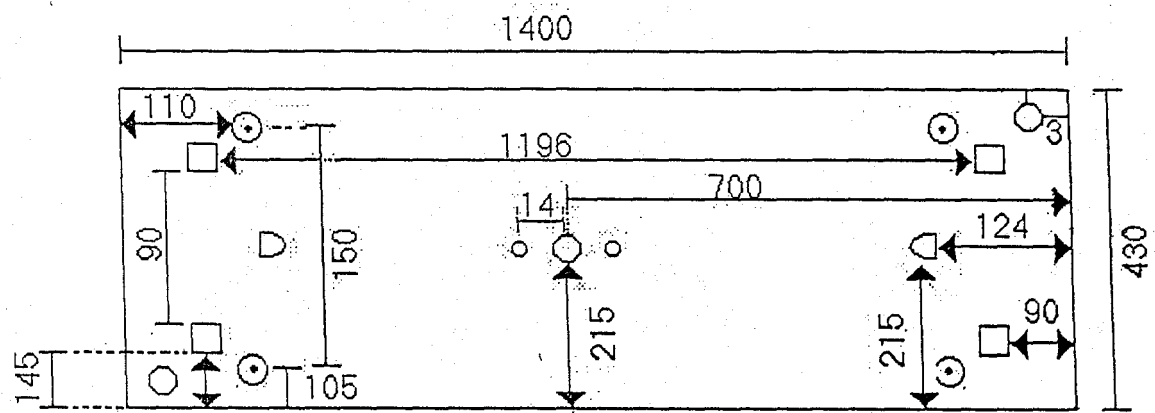
Veneziana

2X32 W



Luminarias

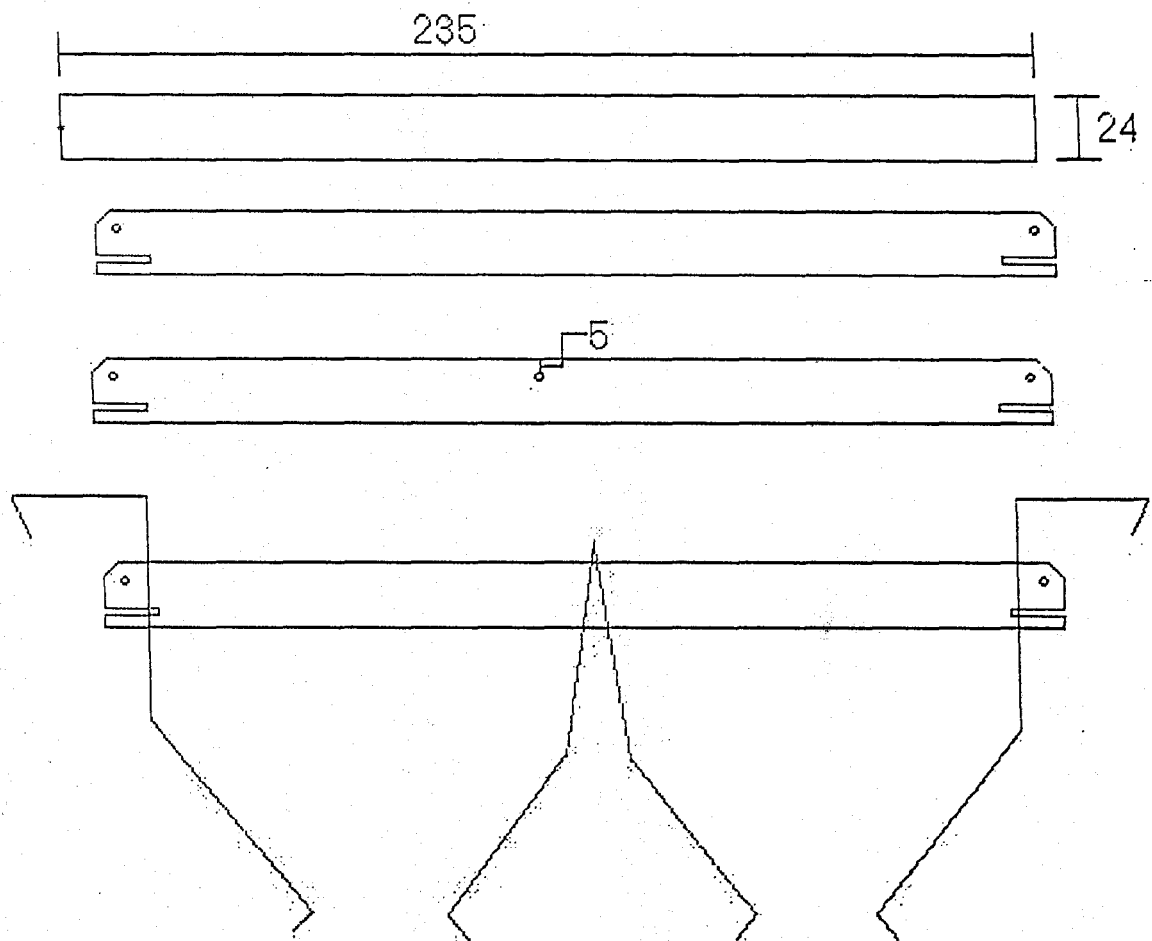
2X32 W



Bobina> CH 0.45X430	peso: 2.126 Kg
---------------------	----------------

Aletas

2X32 W



Obs: As aletas furadas deverão ser colocadas:
2ª aletas da direita para a esquerda e vice-versa

Blan Luminárias

Nº Ordem: _____

Produto Cód: _____ Descrição _____

Material usado _____

TEMPO ESTIMADO TOTAL _____

Qtde Embalagens _____

Tipo de embalagem _____

ta Emissão: ____/____/____

Data Entrega ____/____/____

Qtde a Produzir _____

Data Final ____/____/____

Qtde Produzida _____

Nº Pedido _____

Cliente: _____

Roteiro de Fabricação

q	Operação	Máquina nº	Tempo operação	Qtde	Pçs Danif.	Operador	Data	Visto
1	Corte							
2	Furação 01							
3	Furação 02							
4	Dobra 01							
5	Dobra 02							
6	Pontiadeira 01							
7	Pontiadeira 02							
8	Pintura							
9	Embalagem							
	GÁS							
	TINTA							

Kg

Kg

CONTROLE DE PRODUÇÃO

Máquina : EMBALAGEM

Máquina N° 20[illegible]